

ESCUELA DE NEGOCIOS  
CARRERA DE INGENIERIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN MARKETING DIGITAL



# **ESTRATEGÍA DE INTERNACIONALIZACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE JORDAN DTE EN PERÚ**

MACÍAS ALEGRÍA FRED EDUARDO

RODRÍGUEZ TRAVIESO JAVIERA STEPHANIE

PROYECTO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN

CON MENCIÓN EN MARKETING DIGITAL

CLAUDIA SCHERMAN

JUNIO 2025

SANTIAGO - CHILE

## Autorización

Autores: Fred Macías y Javiera Rodríguez

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminar, almacenar y preservar, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

## Resumen.

El presente proyecto tiene como objetivo abordar la estrategia de internacionalización y comercialización del servicio de facturación electrónica en la nube de Jordan DTE, propiedad de Empresas Jordan S.A., con el fin de introducirlo exitosamente en el mercado peruano. La siguiente tesis se centra en demostrar la viabilidad comercial e implementación del proyecto de marketing al analizar minuciosamente el mercado peruano desde distintos enfoques.

Para minimizar la incertidumbre del proyecto se realiza un estudio exhaustivo utilizando herramientas análisis estratégico como PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, FODA, y una encuesta para determinar la viabilidad del proyecto, en dicho análisis, se establecen las bases para un modelo de negocio adaptado al contexto peruano. La investigación también incluye el diseño de un modelo canvas para estructurar de manera clara la propuesta de valor, los segmentos de distintos clientes, los canales de distribución y los flujos de ingresos proyectados.

El enfoque metodológico mezcla análisis de datos secundarios, benchmarking de soluciones existentes y proyecciones basadas en tendencias del sector, con el objetivo principalmente a fortalecer la posición competitiva de Jordan DTE y posicionar a la compañía como un referente en soluciones de facturación electrónica en la nube en Perú.

La propuesta se basa en ofrecer una plataforma de servicio de software en la nube, que gestione la emisión, validación y custodia de los documentos, integrada con sistemas de gestión empresarial y con capacidades de orquestación omnicanal con Inteligencia Artificial para los distintos segmentos de empresas.

Las proyecciones de demanda y ventas estiman un crecimiento progresivo durante el primer año, apalancado en la experiencia técnica y operativa, a la base existente de clientes en Chile que tenga referencias al mercado local, una potente campaña de marketing & publicidad, alianzas con entidades locales y un modelo de pricing flexible.

El siguiente informe tiene como propósito evaluar la viabilidad financiera y la estrategia de expansión del servicio al mercado peruano. En un entorno tributario favorable donde la emisión de Comprobantes de Pago Electrónicos es obligatoria en dicho país desde junio de 2022. Empresas Jordan a través de su servicio Jordan DTE Perú busca posicionarse como una solución diferenciada que integrará la emisión, validación, certificación digital y trazabilidad de los distintos documentos tributarios emitidos por las empresas contribuyentes del Perú.

## Contenido

Resumen.....	3
Capítulo I - Descripción general del proyecto. ....	10
Descripción del proyecto.....	10
Descripción del problema.....	10
Descripción de la necesidad. ....	10
Descripción de oportunidades .....	10
Digitalización de las Organizaciones.....	11
Programas de incentivos gubernamentales .....	11
Alta Adopción de Facturación Electrónica.....	11
Descripción de la propuesta de solución innovadora. ....	11
Justificación del proyecto. ....	12
Objetivo General. ....	13
Objetivos Específicos. ....	13
Alcance y Limitaciones. ....	14
Descripción del Negocio.....	15
Visión.....	15
Misión.....	15
Valores.....	15
Descripción del Servicio (Jordan DTE). ....	16
Capitulo II - Análisis del proyecto. ....	16
Análisis del Macroentorno (PESTEL).....	16
Actores del sistema operativo de facturación electrónico en Perú.....	16
Descripción del proceso de facturación electrónica. ....	18
Etapas del Proceso:.....	18
Análisis Político.....	19
Obligatoriedad de Emisión de Comprobantes de pago electrónico.....	19
Análisis Económico .....	19
Crecimiento Económico.....	19
Análisis Socio-cultural.....	20
Informalidad .....	22
Sistema burocrático .....	22
Resistencia al cambio digital.....	23
Análisis Tecnológico.....	24

Baja competitividad digital.....	24
Conectividad Internet.....	24
Análisis Ecológico.....	25
Análisis Legal .....	26
Obligatoriedad de Emisión de Comprobantes de Pago Electrónico.....	26
Leyes más relevantes.....	26
Análisis del Microentorno .....	27
Poder de negociación de los proveedores .....	28
Amenaza de nuevos entrantes .....	28
Amenaza de productos sustitutos .....	29
Rivalidad entre competidores existentes – Calificación - ALTA.....	30
Análisis Interno.....	30
Aplicación del modelo de Cadena de Valor.....	30
Análisis de las principales actividades primarias.....	30
Actividades de apoyo. ....	33
Análisis situacional estratégico - FODA .....	35
Matriz de Planeación Estratégica – FODA .....	37
Ventajas competitivas tangibles e intangibles.....	37
Propuesta Lienzo CANVA para el modelo de negocios.....	38
CAPITULO III – Investigación de Mercado.....	39
Objetivo general .....	39
Estimación de la demanda .....	39
Resultados de la investigación.....	40
Marco Teórico de la investigación .....	40
Investigación cualitativa .....	41
Objetivo específico del estudio cualitativo.....	41
Principales hallazgos del estudio cualitativo .....	42
Conclusión estudio cualitativo.....	43
Investigación cuantitativa.....	43
Objetivo específico del estudio cuantitativo .....	43
Perfil del Encuestado .....	44
Nivel de Formalización de las Empresas.....	44
Tipo y Tamaño de Empresa .....	45
Aproximación hacia la adopción de tecnología.....	45

Aproximación hacia los factores de compra.....	47
Aproximación a la confianza de las empresas en las entidades regulatorias.....	49
Aproximación a la confianza en proveedores externos.....	50
Conclusión del Estudio de Mercado.....	51
Oportunidad estratégica para Jordan DTE .....	51
Capitulo IV – Estrategia de Marketing.....	53
Objetivo general de la estrategia de Marketing.....	53
Segmento Objetivo.....	53
Target Especifico.....	54
Construcción del Buyer Persona.....	54
Estrategia del Marketing Mix.....	55
Estrategia de Producto .....	56
Estrategia de Precio.....	56
Estrategia de Plaza.....	57
Estrategia de Promoción .....	57
Metas de la Estrategia .....	58
Plan de Marketing (Metas, Objetivos e indicadores) .....	58
Reconocimiento de Marca (Awareness).....	58
Conversión de las Ventas.....	60
Fidelización - Retención de clientes .....	60
Plan de Presupuesto de Marketing .....	61
Justificación del presupuesto. ....	62
Capitulo V – Plan de Operaciones .....	63
Mapa de procesos de la empresa.....	63
Mapa de Tracción de Clientes.....	63
Actividades de implementación (Carta Gantt) .....	64
Capitulo VI – Plan de Recursos Humanos.....	67
Estructura Organizacional Empresas Jordan Chile .....	67
Estructura Organizacional proyectada para Jordan DTE en Perú. ....	68
Estructura Legal Para Jordan DTE en Perú.....	69
Constitución Legal de la Empresa.....	70
Perfiles de Cargo - Jordan DTE Perú. ....	71
Políticas Internas y Cultura Organizacional. ....	74
Presupuesto de Recursos Humanos .....	75

Capítulo VII – Plan Financiero.....	77
Objetivo Financiero .....	77
Objetivos Específicos .....	77
Proyecciones de Ingreso.....	77
Costos Fijos.....	79
Ventas.....	79
Determinación del capital de trabajo del proyecto (año 0 del flujo de caja, en negativo). .....	83
Inversión Inicial y Depreciación.....	83
Análisis sensibilidad Flujo Puro (escenario más probable, optimista y pesimista).....	88
Capítulo VIII: Conclusiones.....	90
Modelo Canvas .....	90
Conclusiones.....	91
Anexos .....	92
Anexo 1: Padrón de Operadores de Servicios Electrónicos Actualizado al 17/03/2025 .....	92
Anexo 2: Padrón de Proveedores de Servicios Electrónicos – PSE.....	93
Anexo 3: Filtro 1 y 2 Entrevistas Cualitativa de la investigación. ....	94
Anexo 4: Pauta guía de Entrevistas Cualitativa de la investigación. ....	94
Anexo 5: Filtro Encuesta Cuantitativa de la investigación. ....	99
Anexo 6: Planilla Excel cálculos asociados presupuestos financieros. ....	99
Anexo 7: Transcripción entrevistas cualitativas del estudio .....	99
Anexo 8: Link CANVA .....	99
Referencias Bibliográficas.....	100

Tabla 1: Funciones de PSE y OSE .....	17
Tabla 2: Distribución por género .....	21
Tabla 3: Distribución por Rango etario.....	21
Tabla 4: Distribución nivel de educación.....	21
Tabla 5: Esquema en resumen de análisis de cadena de valor .....	34
Tabla 6: Matriz de Planeación Estratégica - FODA.....	37
Tabla 7: Universo lima, distribución por tipo de empresa .....	39
Tabla 8: Universo de empresas formalizadas.....	40
Tabla 9: Concentración geográfica (Lima).....	40
Tabla 10: Estudio de Mercado - Fichas metodológicas del Estudio.....	41
Tabla 11: Pilares estratégicos de posicionamiento de marca .....	52
Tabla 12: Representación del perfil para target cliente Gran Empresa.....	54
Tabla 13: Representación del perfil de Emprendedor.....	55
Tabla 14: Sondeo tarifas locales (Tarifas para MYPES) .....	56
Tabla 15: Modelo de Tarifas.....	56
Tabla 16: Estrategia de Plaza.....	57
Tabla 17: Estrategia de Promoción.....	57
Tabla 18: Reconocimiento de marca, objetivos e indicadores de cumplimientos .....	58
Tabla 19: Conversión de las ventas, objetivos e indicadores de cumplimiento .....	60
Tabla 20: Fidelización – Retención de clientes, objetivos e indicadores de cumplimiento.....	60
Tabla 21: Plan presupuesto de marketing .....	61
Tabla 22: Presupuesto de marketing .....	62
Tabla 23: Costos de venta (5 años del proyecto).....	65
Tabla 24: Costos totales fijos (5 años del proyecto) .....	66
Tabla 25: Costos fijos (Detalle).....	66
Tabla 26: Costos de producción 5 años.....	76
Tabla 27: Suscriptores por año y función de demanda .....	77
Tabla 28: Servicio por tamaño cliente.....	78
Tabla 29: Estacionalidad % cierre.....	78
Tabla 30: Costos fijos (detalle).....	79
Tabla 31: Proyección de ventas.....	80
Tabla 32: Determinación Inversión inicial año 0 en negativo .....	81
Tabla 33: Determinación Punto de Equilibrio para los 5 años del proyecto .....	81
Tabla 34: Punto de Equilibrio.....	82
Tabla 35: Punto de equilibrio mensual.....	82
Tabla 36: Determinación Capital de trabajo año 0 en negativo. ....	83
Tabla 37: Depreciación .....	84
Tabla 38: Indicadores Financieros (Perú).....	85
Tabla 39: Cálculo cuota préstamo .....	85
Tabla 40: Intereses y valor cuota del préstamo .....	85
Tabla 41: Cálculos asociados.....	86
Tabla 42: Flujo puro.....	87
Tabla 43: Indicadores Financieros del proyecto.....	87
Tabla 44: Análisis Sensibilidad.....	88
Tabla 45: Elaboración Flujo de Caja Apalancado .....	89
Tabla 46: Indicadores Financieros del proyecto.....	90

Ilustración 1: Dashboard Backoffice Jordan 360 – integración con JDTE .....	12
Ilustración 2: Proceso de sistema de emisión electrónica (SEE).....	18
Ilustración 3: Empresas en el Perú según tipo (%).....	22
Ilustración 4: Formalización Empresarial a través de PNTE, 2018-2022 - Número de empresas y porcentaje.....	23
Ilustración 5: Barreras Transformación Digital .....	23
Ilustración 6: Propuesta Lienzo CANVAS .....	38
Ilustración 7: Perfil Encuestado .....	44
Ilustración 8: Nivel de formalización y tipo de régimen tributario de las empresas.....	45
Ilustración 9: Tipo y Tamaño de Empresa – Investigación Cuantitativa .....	45
Ilustración 10: Disposición a la adopción de tecnología – Investigación Cuantitativa.....	46
Ilustración 11: Nivel de Digitalización de la Empresa – Investigación Cuantitativa.....	46
Ilustración 12: Obstáculos para la implementación de tecnología .....	47
Ilustración 13: Factores de Compra – Investigación Cuantitativa .....	47
Ilustración 14: Factores de Compra – Investigación Cuantitativa .....	48
Ilustración 15: Vulnerabilidad de los datos – Investigación Cuantitativa.....	48
Ilustración 16: Confianza de las Empresas – Investigación Cuantitativa.....	49
Ilustración 17: Opinión del cumplimiento legal – Investigación Cuantitativa.....	49
Ilustración 18: Confianza en proveedores externos – Investigación Cuantitativa.....	50
Ilustración 19: Confianza en proveedores externos – Investigación Cuantitativa.....	50
Ilustración 20: Opinión sobre el sistema tributario y facturación chilena – Investigación Cuantitativa.....	51
Ilustración 21: Diagrama de flujo operaciones.....	64
Ilustración 22: Actividades de Implementación (Carta Gantt).....	64
Ilustración 23: Organigrama Equipo comercial y desarrollo de productos Empresas Jordan S.A. ....	67
Ilustración 24: Organigrama propuesto para Jordan DTE Perú.....	68
Ilustración 25: Lienzo Modelo Canvas (propuesta).....	90
Gráfico 1: Crecimiento del gasto marketing.....	62
Gráfico 2: Grafico Costos totales fijos (5 años del proyecto).....	66
Gráfico 3: Costos RRHH por cargos.....	76
Gráfico 4: Costos RRHH total 5 años .....	76
Gráfico 5: Gráfico Costos totales fijos (5 años del proyecto).....	79

# Capítulo I- Descripción general del proyecto.

## Descripción del proyecto

El proyecto “Jordan DTE Perú” consiste en la ampliación de mercado y en la internacionalización del servicio de facturación electrónica en la nube provisto por Empresas Jordan al mercado peruano. La propuesta se basa en ofrecer una plataforma de software como servicio (SAAS) en la nube, sin necesidad de infraestructura propia del cliente, que gestione la emisión, validación y custodia de Comprobantes de Pago Electrónicos (CPE), integrada con sistemas de gestión empresarial (SAP, Microsoft Dynamics, etc.) y con capacidades de orquestación omnicanal a través de la solución Jordan 360 con Inteligencia Artificial, para los distintos segmentos de empresas.

## Descripción del problema

En Perú existe una desconexión entre la obligación legal y la capacidad operativa en las empresas para cumplir la normativa tributaria electrónica. A esto se suma la alta oferta y fragmentación de los servicios que no brindan una solución que consolide y unifique el tratamiento y gestión documental tributario. Se suma una alta carga burocrática, con barreras culturales y de infraestructura en la transformación digital que mantiene a miles de empresas en la informalidad, con ineficiencias administrativas en la trazabilidad de sus documentos tributarios.

## Descripción de la necesidad.

En el contexto peruano, las empresas enfrentan varios desafíos significativos debido a la fragmentación de sistema y proveedores del ecosistema de facturación electrónica, esto genera ineficiencias y riesgo de cumplimiento tributario. Se vuelve crucial responder con soluciones integradas que combinen funciones que ayuden a simplificar procesos y minimizar errores. Perú con más de 2.1 millones de MYPEs (99.3% del total de empresas) presenta un alto nivel de informalidad, cerca del 86% de ellas no cuenta con Registro Único de Contribuyente (RUC) y operan fuera del sistema, en este ámbito la necesidad está dada entregar un sistema que facilite la formalización, mejore la eficiencia operativa y disminuya la brecha digital de las empresas.

## Descripción de oportunidades

### Factores macroeconómicos

Perú presenta un mercado que multiplica por 3 al mercado chileno, además es uno de los países con los índices más bajo en Riesgo País en la región solo superado por Chile y Uruguay respectivamente y un entorno de crecimiento económico moderado con una proyección entorno al

3,2% del PBI%, con proyecciones de inflación controlada para los próximos años (2,5% - 3%), y tasas de interés bajas en comparación con el resto de América latina (2025, 4,5%), lo que representa un mercado un entorno macroeconómico propicio para la inversión. (MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS, 2025)

### Digitalización de las Organizaciones

Según el índice de madurez digital (DMI, por sus siglas en inglés) en Perú existen organizaciones divididas en tres niveles: incipiente, encaminada y avanzada, 74% de las organizaciones en el Perú están encaminadas en su proceso de transformación digital. Lo anterior refleja que, si bien existe una alta tasa de informalidad, las organizaciones tienen intención de digitalizar sus procesos siendo un incentivo para aquellas empresas que logren establecerse como facilitadores en la adopción tecnológica. (Ernst & Young, 2024)

### Programas de incentivos gubernamentales

El gobierno peruano ha establecido una serie de herramientas y programas (Agroideas, ProInnovate) para incentivar la adopción de la facturación electrónica y herramientas tecnológicas, buscando mejorar la eficiencia operativa, reducir la informalidad y promover la competitividad de las empresas en el mercado nacional e internacional. (PROINNOVATE, 2025)

### Alta Adopción de Facturación Electrónica

La facturación electrónica en Perú ha experimentado un crecimiento significativo desde la creación del sistema de emisión electrónica en 2010 con la Resolución N.º 128-2021. Este sistema ha visto un aumento exponencial en su adopción, especialmente desde 2014, cuando se expandió su marco regulatorio y se inició su uso obligatorio para ciertos contribuyentes, al cierre de 2023, se registraron más de 802,000 emisores electrónicos, con una emisión diaria que superó los 10.2 millones de comprobantes electrónicos diarios. (SUNAT, 2023)

### Descripción de la propuesta de solución innovadora.

Jordan DTE al ser una plataforma Full SaaS 100% en la nube que reúne todos los servicios en un solo lugar, con soluciones estándar diseñadas para todo el espectro empresarial (MYPEs, medianas y grandes empresas), ofrece un servicio personalizado y adaptable, la que no requiere infraestructura del cliente, híbrida por cuanto sumará los servicios de Proveedor de Servicios Electrónicos (PSE) y Operador de Servicios Electrónicos (OSE) de forma simultánea, cubriendo emisión, validación y acuse de recibo de los Comprobantes de Pago Electrónicos (CPE) en tiempo real, con mecanismos de cifrado y certificaciones de calidad y seguridad de alto estándar (ej. ISO 27001/9001). A su vez el servicio estará integrado de manera nativa a la plataforma de comunicaciones Jordan 360, con la cual los usuarios podrán visualizar y analizar los resultados de

los envíos de Documentos Tributarios Electrónicos (DTE) por medio de los distintos canales de contacto: Email, SMS, WhatsApp, impresión/despacho. Algunos de los principales indicadores de trazabilidad de comunicaciones que se pueden medir son:

- Lecturas: La comunicación es recibida por el cliente y accede al mensaje.
- Clicks y Descargas: el cliente accede al documento por medio de un click en un enlace para descarga del documento adjunto.
- Rebotes: La comunicación es enviada pero el servicio del destinatario responde no haber sido recibida.
- Exclusiones: La comunicación no es enviada por problemas en la información de contacto o por estar registrada en listas de exclusión.

Ilustración 1: Dashboard Backoffice Jordan 360 – integración con JDTE



Autor: Fuente Interna Empresas Jordan – área comercial.

La solución además contará con Inteligencia Artificial y Machine Learning para extracción automática de datos, detección de errores y facturación con modelos predictivos, anticipando necesidades de reposición o de generación de documentos según comportamiento de perfiles.

En resumen, estamos frente a un producto de uso obligatorio, con múltiples servicios de valor agregado que ayudan a las empresas en sus procesos operacionales digitales.

## Justificación del proyecto.

Empresas Jordan aprovecha su experiencia pionera en facturación electrónica en Chile (desde 2003) y su infraestructura robusta para ofrecer un servicio diferenciado, respaldado por más de 40 años de trayectoria, lo que le permitirá adaptarse rápidamente al mercado peruano. Jordan DTE será Proveedor de Servicios Electrónicos (PSE) para la emisión de documentos además de Operador de Servicios Electrónicos (OSE) para la validación de documentos ante la SUNAT, esta modalidad dual garantizará la integridad, trazabilidad y validez completa del ciclo de facturación, reduciendo riesgos

fiscales y operativos. La propuesta incluye un servicio escalable y flexible en la nube que soportará picos de más de 2 millones de Documentos Tributarios Electrónicos (DTE) mensuales, adaptándose a distintos segmentos (desde MYPEs hasta grandes corporaciones). Simplificará y centralizará los procesos, reducirá costos de impresión y/o envío de documentos, mejorará la trazabilidad y la experiencia del usuario, posicionando a Jordan como socio estratégico de transformación digital para las empresas peruanas. La implementación tiene bajo riesgo de inversión, prácticamente sin apalancamiento o deuda con bajos costos en infraestructura e implementación, lo que acelerará la recuperación del capital de trabajo y generará un flujo de caja estable en el mediano plazo.

## Objetivo General.

Desarrollar e implementar una estrategia de ampliación de mercado e internacionalización del servicio Jordan DTE en el mercado peruano, y posicionarlo como un referente en soluciones de gestión de Documentos Tributarios Electrónicos (DTE) con un modelo de negocio adaptable para las empresas.

## Objetivos Específicos.

- Analizar el entorno macro y micro del mercado peruano mediante herramientas PESTEL, PORTER y FODA, para identificar oportunidades y amenazas específicas.
- Definir segmentos de mercado y perfil de cliente objetivo, focalizándose en empresas pequeñas, medianas y grandes en sectores como Servicios, consumo masivo y retail.
- Diseñar la propuesta de valor y el modelo de pricing, adaptados a la realidad regulatoria y económica de Perú, incorporando flexibilidades de integración, escalabilidad y seguridad.
- Determinar canales de comercialización y mecanismos de alianzas locales, incluyendo PSE, OSE y partners de ERP, para facilitar la entrada y operación del servicio.
- Establecer un plan de implementación operativa, que contemple cronograma, recursos humanos, infraestructuras y capacitaciones necesarias.
- Definir indicadores de desempeño y calidad, alineados con estándares ISO y niveles de servicio (SLA) requeridos para garantizar uptime, trazabilidad y atención post-venta.

## Alcance y Limitaciones.

El alcance geográfico será para todo Perú con foco inicial en la Ciudad de Lima dada por la concentración de empresas que ahí se ubican cerca del 40% (INEI, 2025). Abordará los segmentos de empresa según su tamaño, abarcando distintos segmentos en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, especialmente en sectores regulados y de alta transaccionalidad. El servicio incluirá emisión, validación, custodia y distribución omnicanal de DTE. La fase de puesta en marcha y early adopters será durante 2025–2026, con posibilidad de expansión posterior.

### Limitaciones

Acreditación para emisión de certificado digitales.

De acuerdo por lo instruido por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi, 2019) en su Guía de Acreditación de Entidades de Certificación (EC), la empresa requiere contar con acreditación de emisor de certificados digitales válidos, facultad entregada por INDECOPI o a través de terceros como Proveedores de servicios de Certificación, como ejemplo: E-Sign, Secure Soft, Llama.pe, entre otros que ofrecen certificados digitales y responden a la normativa peruana.

Riesgos de no acreditación:

- Deberá adquirir certificados digitales de proveedores acreditados, lo que puede implicar costos adicionales y menor control sobre el proceso.
- No podrá ofrecer una solución de firma digital completamente integrada, lo que podría ser una desventaja competitiva frente a empresas que sí lo hacen.
- No estaría autorizado para emitir certificados digitales con validez legal en Perú, lo que limitaría su capacidad para operar plenamente en el mercado peruano

Recursos humanos insuficientes especializados.

- Actualmente el equipo de DTE carece de suficiente personal comercial y técnico local, lo que puede ralentizar desarrollo y soporte de implementación en Perú.

Material de demostración insuficiente

- Falta de casos de uso y demos adaptadas a clientes peruanos limita la eficacia comercial.

Costos operativos.

- El mantenimiento tecnológico llega a representar hasta el 25 % de los ingresos, reduciendo margen de precio competitivo

Desconocimiento de la marca.

- Existe desconocimiento total de marca Jordan DTE en Perú, lo que obliga a invertir en posicionamiento de marca, generación de confianza y alianzas locales.

Entorno regulatorio dinámico

- Cambios rápidos en normas fiscales podrían requerir adaptaciones continuas de la plataforma.

## Descripción del Negocio.

Empresas Jordan S.A. es una compañía chilena con más de 40 años en el mercado, desde su origen es especializada en soluciones de comunicación empresarial omnicanal. Su portafolio incluye impresión offset variable, fabricación de tarjetas, comunicaciones transaccionales con IA, consultoría y, desde 2003, facturación electrónica en la nube bajo la unidad Jordan DTE. Cuenta con divisiones complementarias: Jordan Imprenta, Jordan 360, Jordan Procesos Comunicacionales y MAS Analytics.

## Visión.

Ser la plataforma referente en Latinoamérica para la gestión integral y digital de Documentos Tributarios Electrónicos, impulsando la modernización y transparencia de los procesos fiscales de empresas de todos los tamaños.

## Misión.

Proveer soluciones de facturación electrónica en la nube que combinen seguridad, flexibilidad y escalabilidad, acompañadas de asesoría especializada y soporte continuo, para optimizar la operación y cumplimiento tributario de nuestros clientes.

## Valores.

- Adaptabilidad: Se ajusta a las reglas de negocio y normativas de cada cliente.
- Integridad: Desarrollo de acciones e interacciones transparentes y sinceras, comprometidos con las personas y el medio ambiente.
- Seguridad: Cumple con altos estándares ISO 27001 e ISO 9001 y cifrado extremo a extremo
- Innovación: Se incorpora la IA y machine learning para optimizar procesos predictivos y su completa trazabilidad.
- Calidad de Servicio: Asesoría ágil, uptime garantizado y cumplimiento de SLA.
- Experiencia: Más de 20 años pioneros en facturación electrónica en la región.

## Descripción del Servicio (Jordan DTE).

Jordan DTE es una solución Full-SaaS en la nube para la emisión, validación, custodia y distribución de Documentos Tributarios Electrónicos (DTE) en tiempo real.

Funcionalidades clave:

- Emisión online vía API/WebService/SFTP
- validación automática ante SII.
- Generación de CDR.
- Integración con ERP (SAP, Microsoft Dynamics).
- Generación de PDF+DTE
- Opcional servicio de impresión/despacho físico.

Infraestructura: Alta disponibilidad en Google Cloud/AWS, cifrado de datos en tránsito y reposo, capacidad de procesamiento de millones de DTE mensuales.

Trazabilidad omnicanal: integración nativa con Jordan 360 para medir envíos, lecturas, clics, descargas, rebotes y exclusiones por email, SMS, WhatsApp o físico.

Soporte y mantenimiento: implementación de ambiente de pruebas, capacitaciones, equipo de proyecto dedicado y garantías de soporte 24/7.

## Capitulo II- Análisis del proyecto.

### Análisis del Macroentorno (PESTEL)

El análisis PESTEL, es un método descriptivo que nos da a conocer el contexto del mercado en que desenvuelve una empresa. Es una herramienta útil en la gestión estratégica que nos permite minimizar riesgos, al identificar aquellos factores externos en oportunidades y prevenir amenazas desde los distintos ámbitos del macroentorno.

### Actores del sistema operativo de facturación electrónico en Perú.

A continuación, y con objeto de dar contexto detallamos los roles y actividades más relevantes de cada uno de los actores del sistema tributario peruano:

- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT): Supervisa y regula el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

- Proveedor de Servicios Electrónicos (PSE): Es un intermediario en la gestión documental, su principal función es poner a disponibilidad la plataforma para la emisión de documentos electrónicos.
- Operador de Servicios Electrónicos (OSE): Es un intermediario en la gestión documental, su principal función es verificar la autenticidad de la emisión de documentos ante SUNAT.
- Empresa: Emisor contribuyente.
- Cliente: Receptor de DPE.
- Documento de Pago Electrónico (DPE): Comprobante de pagos electrónicos.

Tabla 1: Funciones de PSE y OSE

	<b>PSE</b>	<b>OSE</b>
<b>Función</b>	Emite comprobantes electrónicos, actúa como intermediario entre el contribuyente y la SUNAT	Valida y autoriza los CPE emitidos, asegurando su conformidad con la normativa
<b>Responsabilidad</b>	Genera y firma electrónicamente los CPE, asegura la conformidad técnica y administrativa de los documentos	Verifica el cumplimiento de los aspectos esenciales del CPE y envía la información validada a la SUNAT
<b>Interacción con la SUNAT</b>	Es intermediario, facilita la comunicación y transmisión de los CPE entre el contribuyente y la SUNAT	Opera como representante de la SUNAT en la validación de los CPE, garantiza autenticidad y validez antes de su registro oficial.
<b>Obligaciones adicionales</b>	Mantener una plataforma tecnológica que cumpla con las normas de seguridad de la información. Brindar soporte técnico y atención a los emisores	Presentar declaraciones juradas del IGV e impuesto a la renta. Permitir a la SUNAT verificar la plataforma y la información procesada.

Fuente: SUNAT - Elaboración propia.

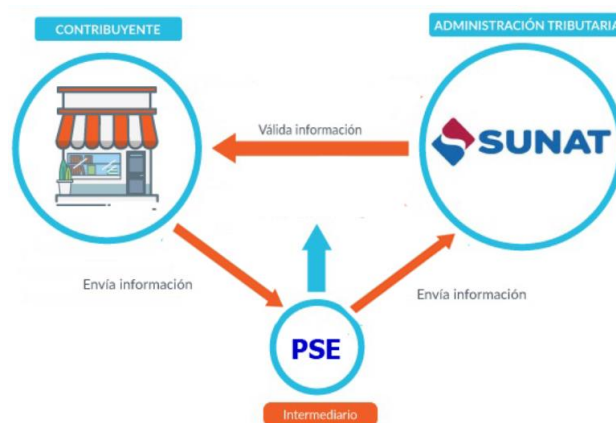
## Descripción del proceso de facturación electrónica.

El Sistema de Emisión Electrónica (SEE) está regulado por la resolución n° 300 2014 (SUNAT). En donde los PSE generan y firman los Comprobantes de Pago Electrónicos (CPE). Y a su vez las OSE validan los CPE ante la SUNAT.

### Etapas del Proceso:

1. El PSE construye y firma el CPE
2. El OSE valida el CPE y emite la Constancia de Recepción (CDR)
3. El OSE transmite
  - La Constancia de Recepción (CDR) al emisor del comprobante
  - La Constancia de Recepción (CDR) y el archivo XML del CPE a la SUNAT.

*Ilustración 2: Proceso de sistema de emisión electrónica (SEE)*



Autor: (Bsale, 2025)

Requisitos para ser emisor de Comprobante de pagos Electrónicos (CPE):

1. Disponer Registro Único del Contribuyente (RUC).
2. Estar registrado como emisor electrónico en el Sistema de Emisión Electrónica (SEE) en la SUNAT.
3. Poseer certificado digital (Otorgado por INDECOPI o Tercero facultado)
4. Contar con un PSE y OSE.
5. Digitalización del Factoring de facturas electrónicas.

## Análisis Político.

### Obligatoriedad de Emisión de Comprobantes de pago electrónico

La obligatoriedad de emitir comprobantes de pago electrónicos progresa por voluntad del organismo técnico regulador (SUNAT) más que por voluntad política, las constantes prórrogas en la obligatoriedad del Registro de Ventas e Ingresos Electrónico (RVIE) y el Registro de Compras Electrónico (RCE) para las MYPEs reflejan una fricción continua entre el Gobierno y el Congreso, donde las MYPEs utilizan al Legislativo para aliviar cargas técnicas y operativas que nacen de la brecha estructural de la digitalización impuesta por el regulador. (Gosocket, 2024)

Es así como el gobierno está en constante apoyo y lanzando iniciativas para promover la transformación digital, como el programa de “Digitalización empresarial – Proinnovate”, entre otros relacionados con la adopción de tecnología digitales. Lo anterior da señales de un intento por reforzar un marco de estabilidad y en un entorno predecible.

En términos de políticas económicas, Perú mantiene su apertura y cuenta con tratados de libre comercio que evitan la doble tributación, estos acuerdos comerciales vigentes entre ambos países, trae como beneficio una menor carga fiscal para Jordan DTE lo que permitiría implementar una política de precios competitiva.

Así mismo, Estado peruano impulsa programas de transformación digital, además de establecer el marco que permite la obligatoriedad de la facturación electrónico esto ofrece oportunidades para la llegada de Jordan DTE y sus servicios.

No obstante, Perú lleva años experimentado una crisis política constante, en este último tiempo evidenciado por la renuncia de varios ministros y una creciente impopularidad del gobierno actual. Esta inestabilidad puede generar incertidumbre en el entorno empresarial y afectar la implementación de políticas públicas y económicas de inversión. (El País, 2025)

En síntesis, existe oportunidad de inserción en el programa de digitalización del Estado, pero se ve amenazada por la inestabilidad política y el riesgo de cambios regulatorios.

## Análisis Económico

### Crecimiento Económico

El Ministerio de Economía y Finanzas de Perú en su informe “Marco Macroeconómico Multicanal 2024-2027” estima un promedio de expansión económica de 3,2% del PBI impulsada por mejoras en la confianza empresarial, precios favorables de exportaciones mineras, aumento de la inversión pública e inflación.

Las proyecciones a corto plazo (2025-2026) anticipan un crecimiento del 2,5% anual, similar al de Chile, este crecimiento moderado, junto con bajas tasas de inflación (3%), podría ser un incentivo para la inversión en dicho país.

A pesar de haber un panorama económico global desacelerado y con incertidumbre, el indicador de riesgo para países emergentes (EMBIG) en su reporte a marzo 2025 posiciona a Perú con 163 puntos solo superado por Uruguay y Chile. Esto refleja la percepción de los inversionistas sobre la capacidad del país para cumplir con sus obligaciones financieras, siendo uno de los niveles más bajos en América Latina, indicando una sólida confianza del mercado en la estabilidad macroeconómica del país.

Así mismo el Banco Central (BCRP) publica en su reporte de inflación de marzo 2025 una proyección de 2% ésta es una tasa controlada dentro del rango meta (1%-3%) y con buenas proyecciones hasta 2029.

Perú hoy cuenta con una de las tasas de interés más baja de América Latina que a marzo 2025 es de 4.75% lo que favorece el acceso al crédito y la inversión. (Banco Central de Reserva de Perú, 2025).

No obstante, existe incertidumbre a nivel mundial debido a la reciente y creciente guerra arancelaria entre EEUU y resto del mundo. (Jiménez, 2025)

Otro aspecto para considerar es la informalidad, cerca del 86% de las empresas en Perú opera de manera informal, lo que limita el crecimiento y afecta al Fisco. Esta informalidad reduce el mercado potencial, pero representa oportunidad de promover formalización con soluciones digitales que faciliten cumplimiento. (ComexPerú, reporte-mypes-2023, 2023)

En síntesis, existe oportunidad dada por una estabilidad económica entregando confianza para invertir sobre todo en servicios que ayuden con la eficiencia operativa y de costos en el mercado peruano.

Las amenazas están dadas por un ritmo más lento de nuevos negocios y generación de empresas, esto podría impactar en una base menor de clientes como consecuencia se prevé una alta competencia en precios y un mercado marcado por la informalidad.

## Análisis Socio-cultural

Según datos y estimación del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) al 30 de junio de 2023, la población peruana alcanzó los 33,4 millones de personas. A continuación, se presenta la distribución por género y grupos etarios:

## Distribución por género

Tabla 2: Distribución por género

Sexo	Población Estimada (Millones)	Porcentaje del Total
Mujeres	16.7	49,60%
Hombres	16.9	50,40%

Fuente: (INEI, 2024)

## Distribución por Rango etario

Tabla 3: Distribución por Rango etario

Grupo Etario	Rango de Edad	Población Estimada	Porcentaje del Total
Niños	0–11 años	6,565,825	19,50%
Jóvenes	12–29 años	9,459,555	28,10%
Adultos	30–59 años	12,961,371	38,40%
Adultos Mayores	60 años y más	4,413,659	13,10%

Fuente: (INEI, 2024)

## Distribución por Nivel de Educación

Tabla 4: Distribución nivel de educación

Nivel educativo	%
Sin nivel educativo o inicial	5%
Primaria	25%
Secundaria	40%
Superior no universitaria	15%
Superior universitaria	15%

Fuente: (CEPLAN, 2024)

Capital: Lima (concentra 26.2% de la población)

Idioma: 83% de la población habla español

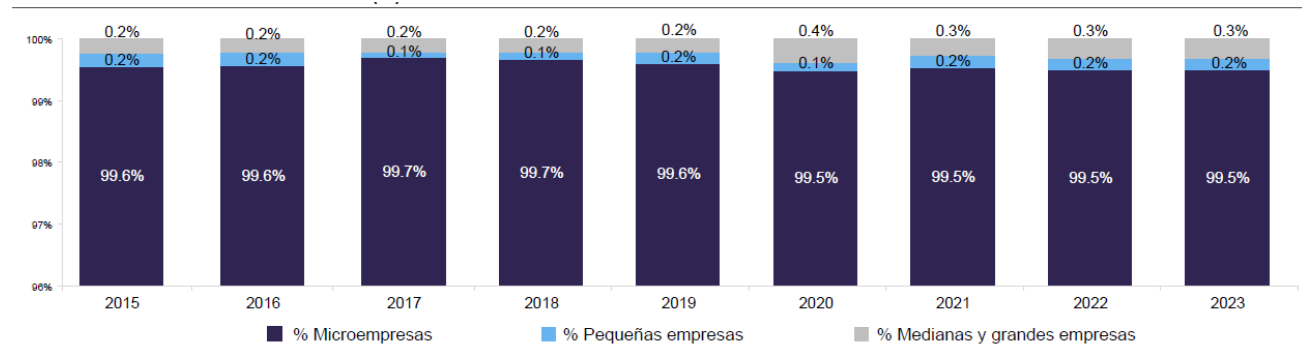
Moneda: sol peruano (1 PEN = \$252 CLP) y dólar americano

Fuente: (IPSOS PERU, 2025)

## Informalidad<sup>1</sup>

El sector privado en el Perú está conformado principalmente por micro y pequeños negocios, en 2023, el 99.5% de las empresas en el Perú fue una MYPE.

Ilustración 3: Empresas en el Perú según tipo (%)



Autor: Enaho 2023. Elaboración: ComexPerú.

Según cifras de la Enaho, la informalidad de las MYPEs ascendió al 86.3% (ComexPerú, reporte-mypes-2023, 2023), de estas, el 75.3% de no lleva ningún registro de cuentas, un 21.4% solo lleva apuntes personales de gastos o ingresos, y solo el 3.3% lleva libros contables o tiene un sistema completo de contabilidad instalado.

## Sistema burocrático.

Lo anterior se explica dado que formar empresa en Perú es burocrático. Según los datos recopilados en 2019 por Grupo Banco Mundial, en su informe Doing Business <sup>2</sup> que mide las barreras burocráticas que impactan en la formalización de las empresas, determina que crear una empresa en el Perú requiere la realización de 8 trámites, tarda un tiempo promedio de 26 días, y tiene un costo que asciende al 9.4% del ingreso per cápita de una empresa, esto se traduce en las dificultades que enfrentan las empresas para formalizarse y adquirir servicios de soporte empresarial que mejoren procesos. (Grupo Banco Mundial, 2025)

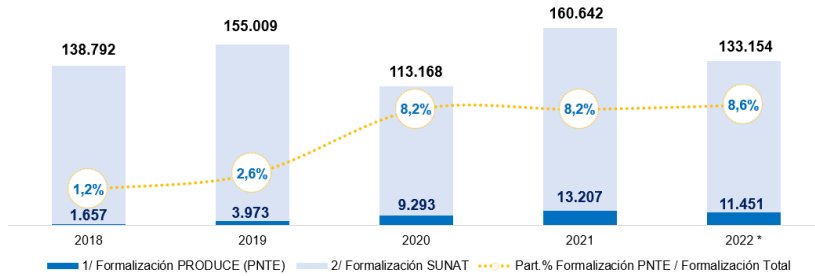
En cambio, en Chile, solo requiere de 7 procesos para realizar el trámite de constitución de la firma, el tiempo en efectuar tarda 6 días y cuesta 5.7% del ingreso por persona.

La tasa de formalización a través del Programa Nacional “Tu Empresa” (PNTE) es de 8%, es decir, 8 de cada 100 empresas que emprenden un negocio son formalizados por el PNTE.

<sup>1</sup> La informalidad se estima a través de la Encuesta Nacional de Hogares y se considera informal a una Mype que no cuenta con Registro Único de Contribuyentes (RUC).

<sup>2</sup> Estudio anual elaborado por el Banco Mundial hasta 2021, que medía la facilidad para hacer negocios en distintos países.

Ilustración 4: Formalización Empresarial a través de PNTE, 2018-2022 - Número de empresas y porcentaje

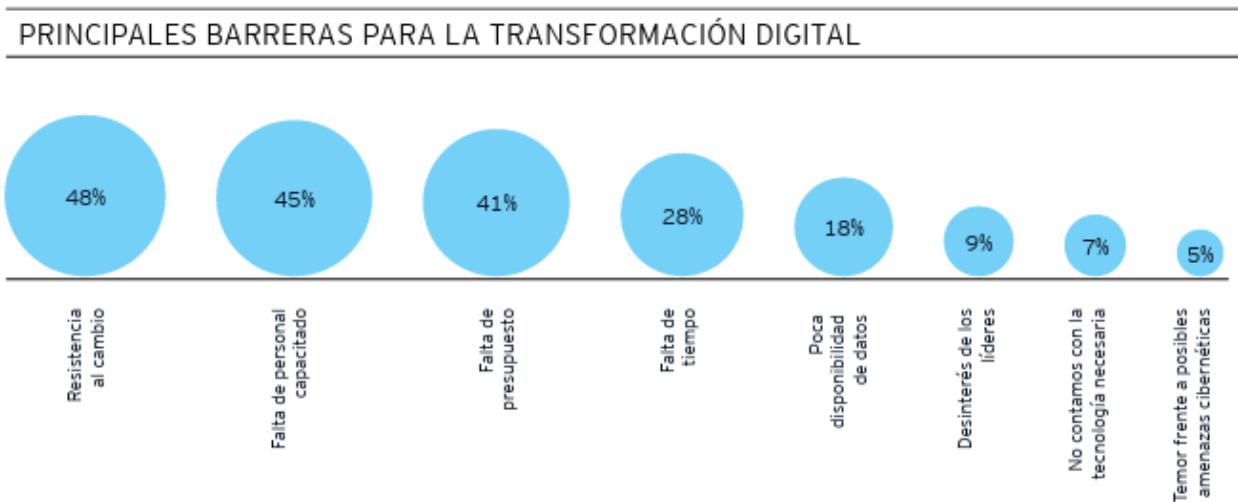


Autor: Fuente SUNAT, PRODUCE (Programa Nacional “Tu Empresa”)

### Resistencia al cambio digital.

Así también revela la quinta edición del estudio sobre la percepción de madurez digital en las empresas del Perú, realizada por la consultora internacional Ernst & Young, que señala a pesar del progreso y la actividad del Estado peruano en promover la digitalización, el camino hacia la

Ilustración 5: Barreras Transformación Digital



Fuente: (Ernst & Young, 2024)

transformación digital no está exento de desafíos. La resistencia al cambio (48%) y la falta de personal capacitado (45%) fueron señaladas como las principales barreras por las empresas peruanas. El estudio también reveló que el 62% de las organizaciones consideran que no tienen las competencias digitales necesarias para emprender la transformación en su sector. Además, solo el

37% reconoce los datos como un activo crítico, lo que resalta la necesidad de mejorar la gestión y gobernanza de la información. en la mejora de experiencia de clientes y proveedores, así como también, su eficiencia operativa. Fuente: (Ernst & Young, 2024)

En síntesis, las oportunidades vienen dadas por educar al mercado y posicionarse como un aliado en la transformación digital, no obstante, las amenazas están dadas por las barreras culturales en segmentos tradicionales que resisten el cambio.

## Análisis Tecnológico.

### Baja competitividad digital

Según el Ranking de Competitividad Digital Mundial 2024 Perú ocupa el puesto 63 de 67 reflejando deficiencias en inversión tecnológica y calidad educativa digital, en este sentido Perú enfrenta desafíos significativos en su desarrollo tecnológico y debe priorizar la inversión en infraestructura tecnológica, mejorar la calidad educativa en TIC y fomentar la innovación, tomando como referencia las estrategias de países líderes en el sector. (ComexPerú, Comexperu.org.pe, 2021)

Los principales desafíos para Perú son mejorar aspectos como la resistencia al cambio organizacional en la adopción, la complejidad en la integración de sistemas y la capacitación del personal en todos sus estamentos.

Pero no todo es tan malo, en 2025 la integración de la inteligencia artificial (IA) en la facturación electrónica en Perú está transformando significativamente los procesos empresariales.

Una de las novedades asociadas a este proceso es la facturación predictiva, el cual los sistemas de facturación electrónica privados ahora emplean IA para anticipar las necesidades de facturación de las empresas. Esto permite generar facturas de manera proactiva, basándose en patrones de comportamiento y transacciones anteriores, agilizando el proceso y reduciendo la intervención manual, situación que Jordan DTE ya trabaja en Chile.

Se estima que, en seis años, el 65% de entidades del sector financiero habrán incorporado la IA en sus servicios, ubicando al Perú como uno de los países con mayor crecimiento en Latinoamérica frente al uso de esta tecnología. (Agencia peruana de Noticias, 2025)

### Conectividad Internet.

En términos de conectividad en la nube Perú ha logrado significativos avances en la disponibilidad y alcance de sus redes de internet fija y móvil en zonas como Lima e industriales del Perú, no obstante, presenta desafíos en términos de cobertura sobre todo rural, siendo necesarios

inversiones en infraestructura y políticas que promuevan una distribución equitativa con aquellas zonas menos favorecidas con el cambio tecnológico.

Sin embargo, Perú promueve estos procesos a través del Gobierno Central quienes regularmente convocan a concursos de digitalización empresarial como el programa ProInnovate en el cual se ofrece cofinanciamiento para implementación que tecnologías digitales que mejoren procesos productivos y comerciales una clara oportunidad para empresas Jordan.

De las empresas activas se estima que el 97% de las transacciones son sustentadas por CPE, con más de 10,7 millones de documentos emitidos diariamente lo que refleja el potencial de crecimiento para Jordan DTE.

Cabe mencionar que Empresas Jordan puede desempeñar simultáneamente las funciones de PSE y OSE, siempre que cumpla con los requisitos establecidos por la SUNAT para cada rol. Esto implica que una entidad puede ofrecer servicios integrales que abarcan tanto la emisión como la validación de comprobantes electrónicos, optimizando el proceso de facturación, facilitando la inclusión digital. (Omar Mariluz Laguna, 2025).

En conclusión, Perú se ubica en los últimos lugares del ranking de competitividad digital. Esto significa una oportunidad para que Jordan DTE ingresar al mercado como facilitador tecnológico. No obstante, existen brechas de infraestructura y habilidades TIC, pero también un espacio para soluciones llave en mano.

En síntesis, existen una oportunidad de posicionarse como habilitador digital pero la amenaza está dada por la lentitud en adopción tecnológica.

## Análisis Ecológico

La normativa peruana no establece beneficios o sanciones a empresas del rubro de facturación específicamente. No obstante, es común que las empresas dediquen información sobre el impacto ambiental que su actividad ofrece al reducir el uso de papel, traslado, almacenamiento de documentos físicos.

Reducción en el consumo e impresión de papel: Contribución directa a la reducción de la deforestación, además de la impresión, el transporte en la entrega, almacenamiento de archivos. Cada uno de estos pasos tiene un costo ecológico que se ven reducidos por el uso de este tipo.

Menos productos químicos: Reducción del uso de insumos químicos y eficiencia energética El uso de sistemas electrónicos mejora la eficiencia y fortalecen la imagen frente a un mercado cada vez más consciente del impacto ambiental. (Sercofi, Contadores públicos, 2023)

En síntesis, existe oportunidad de reforzar una imagen de marca responsable con el medio ambiente, no se detectan amenazas relevantes.

## Análisis Legal

### Obligatoriedad de Emisión de Comprobantes de Pago Electrónico.

Desde el 1 de junio de 2022, todas las empresas en Perú están obligadas a emitir comprobantes de pago electrónicos, según la Resolución de Superintendencia N.º 000128-2021/SUNAT. Esta normativa exige a los contribuyentes contar con soluciones confiables, seguras y compatibles con los estándares establecidos por la SUNAT siendo un insumo potente en la necesidad de digitalización de las empresas.

En Perú la emisión de documentos y facturación electrónica ha tenido un impacto profundo en la gestión tributaria. Para SUNAT, esto ha significado una mejora en su capacidad de fiscalización y control. La disponibilidad de información en tiempo real sobre las transacciones comerciales ha permitido a la autoridad tributaria detectar inconsistencias y posibles casos de evasión fiscal de manera más eficiente. Esto ha resultado en un aumento en la recaudación tributaria y una reducción de la evasión fiscal. Por otro lado, para los contribuyentes, la emisión electrónica ha simplificado el cumplimiento de sus obligaciones tributarias. La automatización de procesos ha reducido los errores en la declaración de impuestos y ha facilitado la presentación de informes y declaraciones juradas.

Fuente: (Perez, Lulu Sarmiento, 2025)

### Leyes más relevantes

LEY N.º 25632 - Ley marco de comprobantes de pago (SUNAT, 2018), esta Ley establece la obligatoriedad de estar constituido como empresa contribuyente a todas las empresas de emitir documentos tributarios en el sistema peruano.

En términos administrativos el organismo técnico regulador de sistema (SUNAT) emitió la resolución SUNAT N.º 128-2021 determinó que a partir de junio 2022 (SUNAT, 2021), todos los contribuyentes deben emitir comprobantes de pago electrónicos. Mandato que ha impulsado a las empresas a iniciar su transformación digital, así como a catalizar una expansión de su base tributaria.

Ley N°27.269 firmas y certificados digitales (Gob.pe, 2025). Esta ley regula el uso de firma o certificados digitales electrónicos y obliga a las empresas a contar con un sistema que acredite dicho proceso a través de un sistema propio o a través de terceros acreditados por el regulador.

Ley N° 29.733 Da garantías para la protección de datos personales. Esta ley establece el marco legal para la protección de datos personales obligando a las empresas a garantizar la seguridad y tratamiento de datos personales. (Congreso de la República - Ley N°29733, 2011)

El régimen de facturación electrónica de Perú no solo incluye facturas electrónicas, sino también exige otros documentos, lo que aumenta la complejidad, particularmente para organizaciones internacionales que deben cumplir con múltiples regulaciones nacionales. Lo que significa una amenaza por los requisitos técnicos exigentes y costo de entrada en el mercado peruano.

Las oportunidades se prevén por el nivel previo de expertise de Jordan DTE en manejar aspectos regulatorios de las normativas chilenas lo que podría ser una herramienta diferenciadora en el mercado peruano.

## Análisis del Microentorno

Análisis industrial y competitivo, basado en el modelo de 5 fuerzas de Porter

### Poder de Negociación de los clientes

Calificación: ALTO.

Factores clave.

- Fragmentación de proveedores.

En Perú, muchas empresas utilizan diversos sistemas y diferentes proveedores para la emisión, validación y despacho de documentos, lo que genera ineficiencias y dificulta la trazabilidad. Esta fragmentación acarrea riesgos, pérdidas e ineficiencias a las empresas.

- Atomización de la oferta: Gran cantidad de oferentes y alternativas en distintos niveles de servicio según segmento.
  - Segmento de Medianas y Grandes empresas están más digitalizadas con alta demanda de requerimientos ad-hoc, exige flexibilidad y adaptación.
  - Segmento micro y pequeña menos digitalizado, más sensible a precio, solicitan facilidad de uso y asesoría.
- Alta exigencia: Empresas grandes, medianas y un segmento menor en pequeñas, están profesionalizadas con niveles medio-alto de digitalización. Sus áreas de finanzas, tecnología y operaciones evalúan rigurosamente las propuestas de valor que ofrece el mercado.
- Alternativas disponibles: Existe una oferta amplia de servicios certificados en Perú: SUNAT (Servicio gratuito básico), 126 PSE y más de 20 OSE, estudios contables y las mismas empresas, incluyendo empresas locales y extranjeras con propuestas competitivas.

- Expectativas del cliente: Alta exigencia en integración con ERP, escalabilidad del sistema, tiempos de respuesta y severidad rápidos, soporte técnico local y certificaciones de seguridad (ISO 27001,9001).

#### Impacto

Existen múltiples alternativas y bajo costo de cambio. Los clientes pueden imponer condiciones ya que la adquisición del sistema es una decisión estratégica, no recurrente y de largo plazo.

Existe mayor sensibilidad al precio, valor agregado y expectativas de adaptación a sus propias reglas de negocio.

Jordan DTE Tendrá la necesidad de crear valor mediante soporte consultivo y servicios personalizados a un precio competitivo.

#### Poder de negociación de los proveedores – Calificación Baja.

##### Factores clave.

- Dependencia de Tecnología: Jordan depende de servicios tecnológicos como servidores cloud, ciberseguridad, APis de validación SUNAT y plataformas de integración, no obstante, los proveedores de infraestructura y servicios técnicos son numerosos.
- Infraestructura y soporte: Se requiere constante actualización para cumplir las normativas fiscales y de seguridad.
- Certificaciones externas: Servicios especializados (p.ej. certificados digitales) pueden diferenciarse, la mayoría de tecnologías (IA, nube) son estándar o replicables.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a la abundante oferta de proveedores, baja diferenciación y bajos costos. Esto ofrece a Jordan DTE una posición favorable para obtener precios competitivos y condiciones flexibles. Jordan DTE deberá establecer relaciones colaborativas con socios clave que minimicen riesgos operacionales, además de los contratos vigentes en Chile con proveedores similares.

#### Amenaza de nuevos entrantes – Calificación MEDIA.

##### Factores clave.

- Barreras técnico / legales: Para ser PSE/OSE en Perú se requiere cumplir con estrictos requisitos legales y técnicos, como la acreditación para ser emisor de certificados digitales o de firma electrónica esto limita la entrada inmediata de nuevos jugadores, pero, sin embargo, no la impide.

- Burocracia, las empresas incurren en trámites y tiempo necesario para formalizar la empresa.
- Demanda asegurada: Es un mercado atractivo para nuevos entrantes dada la obligatoriedad legal de la facturación electrónica creando un mercado amplio y sostenido.
- Incentivos del gobierno: Programas como ProInnovate incentivan la entrada de nuevo desarrolladores y startups en digitalización empresarial.

Las barreras técnicas / legales hacen que no sea fácil la entrada de nuevos competidores, no obstante, el crecimiento del mercado atrae nuevos oferentes que pueden captar cuota de mercado.

Jordan DTE deberá diferenciarse técnicamente con soporte técnico especializado para competir.

### Amenaza de productos sustitutos – Calificación - Alta

Factores clave.

El mercado peruano ofrece gran cantidad de alternativas de servicios de facturación electrónica dada principalmente por:

- SUNAT: La Sunat ofrece alternativas para empresas con bajo volumen de emisión, es una alternativa básica gratuita a través de su propio sistema de facturación electrónica, orientado MYPEs.
- Sistema gestión (ERP): En el ecosistema existen servicios que ofrecen sistemas contables o ERP con módulos de facturación incorporados que generalmente usan medianas y grandes empresas
- Plataformas de facturación: El mercado peruano es nutrido en relación a otras plataformas de facturación electrónica son más de 120 PSE y 20 OSE las plataformas registradas en SUNAT.
- Outsourcing contable: Servicio ofrecidos por estudios contables que administran la contabilidad de las empresas.
- Desarrollo propio: Algunas empresas, realizan sus propios desarrollos e integraciones dado que cuentan con la capacidad, infraestructura, recursos y tecnología para implementarlo. (Grandes empresas)

Impacto:

Aunque Jordan DTE su principal foco son clientes con necesidades avanzadas, podría verse afectado por la gran cantidad de sustitutos en el mercado sino ofrece versiones adaptadas a segmentos menos complejos. En este sentido aquellos clientes sensibles al precio podrían tener preferencia por soluciones más básicas, aunque menos robustas y personalizadas.

Jordan DTE deberá diferenciarse por sus atributos técnicos en términos de ofrecer trazabilidad, velocidad de respuesta, IA y cumplimiento.

## Rivalidad entre competidores existentes – Calificación - ALTA.

Factores clave.

- Número de competidores: Mercado muy fragmentado con más de 126 PSE y más 20 OSE certificados. Competidores establecidos: Defontana, Nubefact, efact, entre otros, con experiencia local, precios competitivos y enfoque especializado.
- Diferenciación baja en el sector MYPEs: Muchos de los proveedores existentes ofrecen funcionalidades similares, lo que reduce la fidelidad del cliente.

Impacto:

El mercado peruano es competitivo, maduro y regulado con competidores establecidos del mercado local y nuevos entrantes que ofrecen alternativas similares con tarifas agresivas en un mercado que tiende a comportarse como commodity. Además, existe un bajo costo de cambio dada la cantidad de oferta al haber una competencia intensa en precios, servicio y velocidad de implementación en ciclos de venta que son largos en términos de tiempo de implementación para medianas y grandes empresas y complejos en términos de integración ad-hoc. (evaluaciones técnicas, pruebas y pilotos).

## Análisis Interno.

### Aplicación del modelo de Cadena de Valor<sup>3</sup>

El siguiente análisis implica una evaluación exhaustiva de las etapas de logística, marketing, ventas y servicios con el fin de identificar el aporte de valor al servicio y el impacto en los usuarios de la plataforma.

### Análisis de las principales actividades primarias.

Las actividades primarias son las funciones esenciales que una empresa realiza para crear valor y entregar servicio de calidad al cliente. Estas actividades inciden directamente en los costos, en la diferenciación y en la ventaja competitiva del servicio, a continuación, se explican cada una de las actividades principales que Empresas Jordan realiza:

Actividades de logística interna

---

<sup>3</sup> Modelo estratégico desarrollado por Michael E. Porter en 1985, que permite analizar detalladamente las actividades que realiza una empresa para identificar cómo cada una contribuye a crear valor para el cliente y obtener una ventaja competitiva

Su objetivo se enfoca en la gestión de recursos y procesos necesarios para la seguridad, disponibilidad y accesibilidad del software de alta demanda para sus clientes.

#### Principales actividades de logística interna

1. Adquisición, contratación y/o arriendo de plataformas tecnológicas tanto de hardware y software que permitan procesar grandes volúmenes de datos. (AWS, Google Cloud)
2. Compra o arriendo de licencias de sistemas operativos, bases de datos y middleware.
3. Gestión de centros de datos; selección, configuración, mantenimiento de los servidores y la red que aloja el software que conecta los usuarios con el sistema tributario.
4. Despliegue del software en la nube, asegurando su disponibilidad y escalabilidad, además de las mejoras que el software requiere para su constante evolución y adaptación al entorno tecnológico cambiante.
5. Soporte: Asegura la conectividad del sitio dedicado a los usuarios, integración con sistemas de gestión empresarial (ERP) mediante API, webservice, SFTP.
6. Recepción y gestión de información proveniente de los clientes para la emisión de documentos tributarios electrónicos (DTE), almacenamiento. Certificaciones.
7. Gestión de recursos de terceros: Acuerdo con proveedores clave, medios de pago, SII, firma electrónica, etc.
8. Ciberseguridad: Selección, contratación y configuración de sistemas y certificaciones de seguridad.

#### Actividades de operaciones

Su objetivo se enfoca en las actividades necesarias para crear, ejecutar, mantener y mejorar el servicio en la nube.

#### Principales actividades de operaciones:

1. Gestión del desarrollo, mantenimiento y mejoras de la plataforma, incluye la programación y arquitectura del software.
2. Gestiona la implementación de soluciones personalizadas o mejoras de la plataforma, como integración con sistema ERP, SAP, administración de documentos, custodia de data histórica, versiones del software.
3. Gestión de evaluación de calidad y performance de la plataforma
4. Supervisar el estado del sistema: Uptime de la plataforma, tiempos de respuestas (SLA), Generación de alertas (gestión de incidentes).
5. Soporte técnico de nivel superior: Resolución de requerimientos complejos.

Actividades de logística externa:

Cuyo objetivo principal es el aprovisionamiento del servicio, asegura que los usuarios puedan acceder y usar la plataforma.

Principales actividades de logística externa:

1. Activación automática de cuentas de usuario, configuración de la cuenta (roles y perfiles), disponer recursos como almacenamiento de datos.
2. Gestión del proceso onboarding de los clientes al entregar guías de usuario, capacitaciones y puesta en marcha del sistema. Pruebas de usuario (Demo, Pilotos) en terreno o remoto (online) con leads o clientes para mostrar usabilidad del sistema.
3. Distribución de nuevas funcionalidades y coordinación de mejoras o interrupciones del sistema por actualizaciones del sistema.
4. Gestión de la distribución de DTE a través de canales digitales (emails, SMS, WhatsApp) y físicos (impresión y despacho).

Actividades de Marketing y Ventas

En Jordan DTE, las actividades de marketing y ventas se enfocan en comunicar valor, generar demanda y facilitar la contratación de su solución. La estrategia se enfoca en ofrecer soluciones personalizadas, combina venta consultiva, marketing y publicidad digital, alianzas y participación en eventos.

Principales actividades de marketing y ventas:

1. Fuerza de venta directa: los ejecutivos de venta prospectan y establecen contacto directo con los potenciales clientes mediante venta consultiva, con esto buscan comprender las necesidades específicas de cada cliente para ofrecer soluciones adhoc.
2. Marketing Digital: utilizan redes sociales como LinkedIn, herramientas como Sales Navigator, y campañas de email marketing Outbound para llegar a público objetivo.
3. Generación de contenidos de valor: Casos de uso/éxito y testimonios, que incluyen en su sitio web para transformarse en referentes y de esta forma atraer y educar en la solución de software de facturación electrónica además de la utilización de formularios de contacto e inbound marketing.
4. Alianzas Estratégicas: Integraciones con sistemas de gestión empresarial o ERP como SAP, Ecommerce, Estudios contables.

5. Participación en Eventos Empresariales como Ferias, Charlas, y otras instancias para generar networking, relacionándose con clientes actuales y potenciales y fortaleciendo su imagen de marca.

#### Servicio Post venta.

Son actividades que buscan asegurar la satisfacción, fidelización y expansión del cliente. Se caracteriza por ofrecer asesoría especializada con equipos de alto nivel técnico capaces de resolver ágilmente los requerimientos técnicos y operativos de los clientes.

#### Principales actividades de Servicio post-venta:

1. Soporte técnico especializado, capacitación a los usuarios a través de la atención directa a requerimientos técnicos complejos o consultas funcionales avanzadas. Se resuelven problemas específicos de configuración, integración o comportamiento del sistema.
2. Capacitación a los usuarios entregando formación inicial tras la implementación del software, y capacitaciones periódicas para nuevos usuarios o nuevas funcionalidades.
3. Delivery de información que busca la gestión segura y eficiente del flujo de datos del cliente, incluyendo respaldo de información, custodia histórica y disponibilidad para consultas o auditorías.
4. Disponibilidad del sistema, asegura que el sistema esté disponible 24/7 con un uptime garantizado, lo cual incluye monitoreo activo, recuperación ante incidentes y mejoras en infraestructura.
5. Fidelización o retención: actividades de monitoreo constante y proactivo del uso del servicio, identificación de riesgos de fuga, asesoramiento para mejoras o upgrades del sistema.

#### Actividades de apoyo.

En Empresas Jordan las actividades de apoyo son funciones que sostienen y potencian a las actividades primarias, permitiendo que la empresa opere de manera eficiente, innovadora y competitiva. Su adecuada gestión permite asegurar que los equipos estén preparados con el nuevo mercado, acelerar el despliegue mediante recursos y tecnología adecuados. En este contexto, las actividades de apoyo se transforman en un pilar estratégico para lograr una expansión sostenible y exitosa.

#### Infraestructura.

Esta actividad concentra y administra los recursos físicos, digitales y organizacionales necesarios para garantizar la continuidad operativa, disponibilidad del software, y soporte a todas las áreas mediante servidores, redes, plataformas y herramientas de gestión.

#### Recursos Humanos.

En Jordan la estructura organizacional está basada en centros de responsabilidad funcionales, permitiendo la especialización en distintas áreas de negocio. Es aquella que contrata personal calificado y se encarga de la gestión de talentos, así como de la cultura organizacional, la atención al cliente, además del análisis de datos y normativo del entorno tributario y capacita a los equipos especializados en tecnología, ventas y soporte al cliente.

Desarrollo Tecnológico.

Esta actividad procura la gestión de centro de datos, redes de comunicación, sistemas informáticos para un correcto funcionamiento del sistema. Además de la promoción de la innovación y mejora continua del producto mediante la investigación, implementación y evolución de tecnologías que optimizan el desarrollo, entrega, operación y experiencia del cliente del software. Genera colaboración con partners tecnológicos como Google cloud, Micorsoft, AWS entre otros para el desarrollo y mantención de la plataforma en la nube e incorpora en sus procesos la IA y Machine Learning para la optimización de procesos.

Adquisición.

Gestiona la selección, adquisición y contratación de servicios, licencias y herramientas tecnológicas necesarias para operar, comercializar, escalar y dar soporte al software, asegurando eficiencia y continuidad para el funcionamiento del servicio

Tabla 5: Esquema en resumen de análisis de cadena de valor

<b>INFRAESTRUCTURA</b>					<b>MA RG EN</b>
Gestión de recursos, continuidad operativa y mantención de servidores y software					
<b>RECURSOS HUMANOS</b>					
Recluta, capacita y desarrolla talento en las distintas áreas de la empresa, asegura que los equipos cuenten con los recursos y conocimientos para ejecutar sus funciones.					
<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>					
Implementa tecnología para mejorar y optimizar el desarrollo, operación y experiencia del cliente del software					
<b>ADQUISICIÓN</b>					
Gestiona la compra y contratación de servicios, licencias y herramientas tecnológicas necesarias para operar, comercializar, escalar y dar soporte al software.					
<b>LOGÍSTICA DE ENTRADA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>LOGÍSTICA EXTERNA</b>	<b>MARKETING &amp; VENTAS</b>	<b>SERVICIO POST VENTA</b>	
Recursos necesarios para operar servicio	Crea, ejecuta, mantiene y mejora el servicio	Entrega del servicio	Comunicar valor, generar demanda y facilitar la contratación	Garantiza la continuidad operativa del cliente	

*Adquisición de infraestructura tecnológica *Integración con software de terceros. *Mantenimiento de entornos de desarrollo	*Desarrollo y mantenimiento del servicio *Monitoreo de la calidad del servicio *Implementación de mejoras *Soporte técnico especializado	*Aprovisionamiento del servicio *Onboarding y acompañamiento al cliente *Disponibilidad del software	*Ventas consultiva *Generación de Leads calificados (Funnel de conversión) *Alianzas y/o partners (resellers) *Inversión digital (SEO, SEM), formulario de contacto y redes sociales *Definición Pricing, gestor de promociones. *Upselling y Crossselling	*Soporte técnico especializado. *Capacitación de los usuarios. *Atención de clientes. *Disponibilidad del servicio. *Fidelización y retención de clientes.	
---	---	--	---	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

## Análisis situacional estratégico- FODA

El análisis FODA permite identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de un proyecto o plan de negocios.

El siguiente análisis integra los hallazgos realizados en el estudio del macro y microentorno (Análisis PESTEL y 5 Fuerzas competitivas de Porter), con esto se busca evaluar la posición competitiva para el proyecto de internacionalización del servicio Jordan DTE en Perú.

Fortalezas:

1. Infraestructura tecnológica robusta: Jordan DTE utiliza plataforma en la nube y tecnología avanzada de Inteligencia Artificial y Machine Learning, lo que lo pone a la vanguardia en la optimización, predicción, escalabilidad y disponibilidad del servicio.
2. Integración con sistemas de gestión empresarial líderes de mercado: Jordan DTE es compatible con plataformas como SAP, Microsoft Dynamics, entre otras, esto facilita la adopción por parte de medianas y grandes empresas que utilizan estos sistemas.
3. Experiencia consolidada: Jordan DTE es pionero en Chile desde 2003 en facturación electrónica, con más de 20 años de experiencia en el mercado, lo que aporta credibilidad y confianza en el mercado peruano.
4. Certificaciones de calidad y seguridad: Jordan DTE cumple con estándar internacional y cuenta con certificaciones del tipo ISO 9001, Normas PCI DSS, garantizando seguridad y calidad de servicio.
5. Estrategia de marketing efectivas: Al combinar venta consultiva y asesoría especializada, publicidad digital y participación en eventos empresariales garantiza presencia de marca y conversión de clientes.

Oportunidades:

1. Crecimiento positivo del mercado peruano: El entorno económico proyectado es estable y con señales de recuperación, pero aún requiere criterio estratégico, prudencia legal y sensibilidad ante la política local.
2. Acortar la brecha de informalidad: Desde el gobierno central se trabaja en acortar la brecha de informalidad de las empresas y la obligatoriedad de adopción del sistema de facturación electrónica en Perú, abren nuevas oportunidades de negocios en segmento poco atendidos.
3. Alianzas estratégicas: Posibilidad de establecer colaboraciones con entidades y empresas locales (CAPECE, Cámara Peruana de Comercio Electrónico), Pasarelas de pago, Startup entre otros.
4. Tendencias regulatorias favorables: El impulso del gobierno y la autoridad central en pro de la digitalización de procesos tributarios, presiona al alza la demanda de soluciones como las de Jordan DTE.

#### Debilidades:

1. Dependencia de terceros: Necesidad de adaptarse a los diversos sistemas, componentes y disponibilidad de otras plataformas, lo que puede requerir recursos adicionales y tiempo de implementación.
2. Recursos limitados: Posibles restricciones en términos de personal para puesta en marcha, costos asociados a la iniciación contratación de personal calificado localmente e infraestructura para abordar mercados de forma simultánea.
3. Desconocimiento de la marca: Desafío de establecer presencia y confianza en el mercado peruano

#### Amenazas:

1. Alta competencia y baja diferenciación en el sector: Presencia de múltiples proveedores de soluciones de facturación electrónica, lo que puede significar dificultades para armar una propuesta de valor diferenciadora.
2. Conflictos entre el estado y el legislativo por la obligatoriedad de instalar el sistema digital en sectores con mayor brecha tecnológica.
3. Guerra arancelaria EEUU-China: incertidumbre mundial en términos de crecimientos económico (recesión), encarecimiento de los costos (almacenamiento, hardware, trafico) que pueden afectar la inversión de las empresas de servicios tecnológicos.
4. Riesgo tecnológico: Amenazas como ataques lo que conlleva a actualizar constantemente medidas de seguridad para proteger datos.

## Matriz de Planeación Estratégica – FODA

La siguiente matriz permite comprender la estrategia a seguir y planificar las acciones que potenciarán los aspectos positivos y mitigar los impactos negativos como la improvisación, facilitando la toma de decisiones.

Tabla 6: Matriz de Planeación Estratégica - FODA

<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategia DO</b>
*Aprovechar capacidad técnica para establecer alianzas locales *Facilitar digitalización de Pymes *Destacar experiencia y liderazgo en Chile. *Acelerar adquisición de clientes informales. *Resaltar certificaciones ISO, PCI como diferenciador *Implementar programa de asesoría personalizada de alto nivel	*Subcontratar funciones (locales) *Diversificar proveedores *Adjudicarse subvenciones *Establecer modelo Pricing basado en la competencia. *Aumentar visibilidad de la marca (Eventos, campañas mkt digital)
<b>Estrategia FA</b>	<b>Estrategia DA</b>
*Diferenciarse por integración avanzada *Promover certificaciones seguridad *Desarrollar programas de fidelización *Fortalecer y formar alianzas con entidades locales. *Monitorear competencia proactivamente.	*Diversificar proveedores para reducir dependencia de terceros *Implementar programa desarrollo interno *Generar testimonios para reputación local. * Diversificar la oferta de servicios *Formación y capacitación interna en ciberseguridad.

Fuente: Elaboración Propia.

## Ventajas competitivas tangibles e intangibles.

Jordan DTE posee una ventaja competitiva al implementar una estrategia de diferenciación, respaldada por sus capacidades tecnológicas y operativas.

### Ventajas Tangibles.

- Solución en la nube: Infraestructura técnica y operativa a discreción para operar sin mucha inversión local y sin la necesidad de comenzar el desarrollo desde cero.
- Integración de distintos servicios en un solo lugar (PSE+OSE+IA+Trazabilidad)
- Integración con sistema de gestión actuales: Interoperabilidad ya desarrollada con ERP como SAP, Microsoft dynamics entre otros.
- Soporte técnico de nivel superior: Equipo de asesores técnicos chilenos capacitados para el setup y onboarding de clientes listos para actuar para la realidad local en términos técnicos de implementación.
- Flexibilidad de modelo de pricing por cada cliente.

### Ventajas Intangibles.

- Basadas en el conocimiento, reputación y experiencia de más de 40 años en el mercado.

- Modelo relacional complejo de imitar, basado en el conocimiento de la solución y adaptable a las necesidades y requerimientos específicos de los clientes.

Vinculación con el análisis del microentorno

Amenaza nuevos entrantes (Baja): Jordan DTE al contar con más de 20 años de experiencia, recursos existentes y personal calificado minimiza el impacto de la entrada de nuevos competidores.

Poder de negociación de los clientes (Alto): Jordan DTE mediante su oferta única que consolida Emisión, validación, trazabilidad e IA omnicanal, más soporte especializado, consultivo y personalizado crea valor agregado lo que reduce la sensibilidad al precio.

Poder de negociación de proveedores (medio): Jordan DTE puede mitigarlo mediante relaciones existentes en medio local chileno y extenderlo al mercado peruano asegurando la cadena de suministros y a la amplia oferta de servicios en el mercado local.

Amenaza de sustitutos (Alta): Jordan DTE contrarresta al ofrecer características de valor superior, que se adapta a la realidad de cada empresa, con escalabilidad y cumplimiento normativo.

Rivalidad entre competidores (Alta): Jordan DTE se enfocará en la calidad de su servicio y cumplimiento lo que permite competir sin basarse solo en precio.

## Propuesta Lienzo CANVA para el modelo de negocios

Ilustración 6: Propuesta Lienzo CANVAS



Autor: Fred Macias, Javiera Rodríguez.

## CAPITULO III – Investigación de Mercado

### Objetivo general

El proyecto requiere comprender a fondo las motivaciones, relevar las necesidades y criterios de decisión de los potenciales usuarios del servicio. El estudio tuvo como propósito identificar los principales drivers, barreras y consideraciones desde la perspectiva de actores clave en los distintos segmentos empresariales, con el objeto de alimentar el diseño de una estrategia comercial de entrada al mercado peruano efectiva.

Las preguntas de la investigación tienden a conocer desde la perspectiva de los usuarios del sistema actual, relevar su disposición hacia la adopción de tecnologías que contribuyan en la gestión empresarial, los criterios de selección más relevantes y la confiabilidad de la institucionalidad del sistema peruano comparado con el sistema chileno en general.

### Estimación de la demanda

El mercado peruano ofrece un potencial interesante, cuenta con una base de más de 3.2 millones de empresas activas las cuales están obligadas por ley a emitir comprobantes de pago, a continuación, se presenta el modelo para el cálculo de estimación de la demanda basados en las técnicas de segmentación TAM (Mercado Potencial), SAM (Mercado disponible), SOM (Mercado objetivo) que permitirá estimar la demanda en el mercado y con ello elaborar los presupuestos de venta de la empresa para conseguir los objetivos planteados.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el universo empresarial al tercer trimestre de 2023, el país contaba con 3.248.000 empresas, todas obligadas a emitir CPE.

Formalización, según cifras de la Enaho, la informalidad de las MYPEs ascendió al 86.3%. (ComexPerú, reporte-mypes-2023, 2023),

Según el Informe de Estructura Empresarial 2022, realizado por INEI determina que el 42.7% de las empresas se concentra en Lima.

Tabla 7: Universo lima, distribución por tipo de empresa

Total Addressable Market	TAM	
Tipo Empresa	%	Cantidad
Micro	96,1%	3.121.328

Pequeña	3,2%	103.936
Mediana	0,5%	16.240
Grande	0,2%	6.496
Total	100,0%	3.248.000

Fuente: (INEI, 2024)

Tabla 8: Universo de empresas formalizadas

Serviceable Available Market		SAM
Tipo Empresa	%	Cantidad
Micro	14,0%	436.986
Pequeña		14.551
Mediana	100,0%	16.240
Grande	100,0%	6.496
Total		474.273

Fuente: (ComexPerú, 2023)

Tabla 9: Concentración geográfica (Lima)

Serviceable Obtainable Market		SOM
Tipo Empresa	%	Cantidad
Micro	44,7%	195.333
Pequeña	56,8%	8.265
Mediana	67,2%	10.913
Grande		4.365
<b>Total</b>		<b>218.876</b>

Fuente: (INEI, 2024)

## Resultados de la investigación

### Marco Teórico de la investigación

La investigación se apoya principalmente en la obligatoriedad de emisión de comprobantes y documentos tributarios para todas las empresas del Perú impuesta por la normativa peruana, factor fundamental que impulsará la digitalización de los procesos empresariales, no obstante, la brecha conocimiento técnico / digital, la diversidad de oferentes, la informalidad y la evasión tributaria pesa en la resistencia de las empresas a migrar con consistencia a la digitalización. La investigación también se apoya en la teoría de que más del 98% de las Pymes peruanas desean digitalizar sus

procesos de gestión, pero, solo un 4% cuenta con un sistema integrado de gestión contable. Por lo que existe una brecha importante en la cual Jordan DTE puede sacar provecho y marcar diferencias.

Para el estudio se utilizaron metodologías de investigación tanto cualitativas y cuantitativas, se utilizó en dos etapas dado que el primero nos permite explorar y entender en profundidad las necesidades y percepciones del rubro investigado lo que nos ayuda a optimizar el diseño del estudio cuantitativo posterior con el cual podremos validar los resultados del estudio previo.

Tabla 10: Estudio de Mercado - Fichas metodológicas del Estudio

	<b>Cualitativo</b>	<b>Cuantitativo</b>
<b>Objetivo general</b>	Comprender y obtener información profunda, interpretativa y de contexto sobre las percepciones y motivaciones de los tomadores de decisión de compra de servicios de software de facturación en la nube en empresas peruanas	Identificar y determinar las preferencias, barreras y factores clave que influyen en la adopción del servicio de facturación electrónica para el mercado peruano.
<b>Tipo de Estudio (metodología)</b>	Cualitativo exploratorio - Entrevistas individuales en profundidad semiestructuradas	Cuantitativo - no probabilístico, descriptivo, mediante encuesta estructurada
<b>Instrumento</b>	Pauta de entrevista con bloques de preguntas temáticas semiestructuradas, cara a cara y online.	Cuestionario estructurado, con preguntas de selección múltiple y escala de evaluación en formato digital (Forms), autoadministrado por los encuestados
<b>Segmentación</b>	Muestreo intencional por conveniencia (tomadores de decisión) de empresas formalizadas de distintos rubros.	Profesionales calificados que trabajan en empresas formalizadas de tamaño medio a grande, con alto grado de compromiso normativo y tributario de distintos rubros con necesidades de requerir complementos contables, tecnológicos.
<b>Tamaño muestra</b>	4	30
<b>Cobertura geográfica</b>	Lima	Lima
<b>Período</b>	abr-25	abr-25
<b>Limitaciones</b>	Pocos entrevistados, posible sesgo	Tamaño de la muestra, foco urbano y formal, no abarca informalidad ni zonas rurales

Fuente: Elaboración Propia.

## Investigación cualitativa

### Objetivo específico del estudio cualitativo.

El objetivo es obtener información profunda, interpretativa y de contexto sobre las percepciones y motivaciones de los tomadores de decisión. Para el estudio cualitativo se utilizó una metodología exploratoria mediante entrevistas semiestructuradas, cara a cara y vía online. La muestra fue

intencional y fue realizada a tomadores de decisión de empresas del segmento pequeña y mediana empresa. Se entrevistaron perfiles como gerentes generales, country managers, responsables de administración y contabilidad. La selección consideró además cumplan con los siguientes criterios; variedad de rubros (servicios, manufactura y comercio) y preferentemente de empresas situadas en la ciudad de Lima dada su concentración empresarial respecto del total país.

## Principales hallazgos del estudio cualitativo

Ante la pregunta: ¿Cuál cree son los factores clave que influyen en la decisión de compra de un Software?

Jorge Acosta, Empresario Contable, responde:

*"...muchos van por el precio, no por la calidad del producto, entonces este ese es un factor importante, como te comentaba, es que tan adaptable puede ser y qué tan moldeable puede ser a una empresa".*

En general se identifican motivaciones claras por segmento, las MYPEs valoran la digitalización con herramientas simples, de bajo costo y fáciles de implementar, priorizando cumplimiento con la SUNAT sin enfrentar obstáculos técnicos y burocráticos del sistema público.

Por su parte Marilea Saldariaga, Country Manager de Flowpagos, Mediana Empresa, declara:

*"... la digitalización en Perú, por ejemplo, estamos cerca de un 40% a nivel país, Porque justamente hay esta informalidad. Hay muchos comercios que no están digitalizados, hay mucho todavía por hacer..."*

Las empresas medianas y grandes, son más exigentes en términos de adaptación, flexibilidad y cobertura del servicio, exigen trazabilidad, integración con sus sistemas de gestión empresarial además de soporte técnico especializado y dedicado.

Así lo corrobora Jorge Carranza, Contador Público en Oficina de Normalización Previsional:

*"...En mi opinión los factores claves son la rapidez de poder implementar la solución, que sea un sistema intuitivo, fácil de manejar para todos y principalmente la post venta del servicio".*

El mercado peruano actualmente presenta saturación de soluciones básicas, tanto para Pymes y Medianas empresas, de las cuales los usuarios en su mayoría están insatisfechos con la performance tanto de opciones del sector privado y público.

El sistema en general carece de plataformas integradas que combinen emisión, validación, trazabilidad y omnicanalidad un todo en uno. Esto claramente crea un espacio competitivo favorable

para Jordan DTE. Así mismo las entrevistas en profundidad dejan entrever que hay desconfianza hacia el sistema, si bien no fue rotundo en la etapa de esta investigación cualitativa deja ver un autodiagnóstico habilidades digitales limitadas.

Ante la pregunta: ¿Qué obstáculos enfrenta su empresa para implementar o modernizar sus procesos administrativos?

Marilea Saldariaga, Country Manager de Flowpagos, Mediana Empresa, responde:

*"... no tenemos la capacidad de recursos humanos suficientes para poder hacer todo lo que se quisiera hacer para automatizar o digitalizar la empresa..."*

Existe además una resistencia cultural al cambio tecnológico, acentuada en empresas informales, estos antecedentes nos sugieren que la estrategia de entrada debe considerar campañas de educación digital y soporte consultivo para generar confianza.

Se concluye también que Jordan DTE no es aún reconocida en Perú.

## Conclusión estudio cualitativo

En general los entrevistados están abiertos a implementar servicios en la nube dado esencialmente por la accesibilidad e independencia que otorga y menor costo asociados en términos de implementación. Las principales barreras de compra del servicio están asociadas principalmente a la falta de conocimiento técnico de las personas lo que genera resistencia al cambio y el precio.

Existe una oportunidad clara en segmentos que aún usan procesos manuales en la gestión contable, el valor percibido aumenta en segmentos de empresas Pymes o Medianas cuando la oferta incluye soporte directo, simplicidad, rapidez en la implementación.

## Investigación cuantitativa.

### Objetivo específico del estudio cuantitativo

El objetivo es identificar las preferencias, barreras y factores clave que influyen en la adopción del servicio de facturación electrónica de Jordan DTE para el mercado peruano.

Para el estudio cuantitativo que se realizó en abril 2025, se realizó un muestreo no probabilístico, descriptivo, basado en la recolección de datos de los encuestados a través de un cuestionario estructurado, en formato digital (Forms), autoadministrado por los encuestados, con preguntas de selección múltiple y escala de evaluación (Likert).

La cuota estratificada nos asegura un "n" mínimo para un análisis soportable, está compuesta por profesionales calificados de ciudad de Lima, que trabajan en empresas formalizadas de tamaño

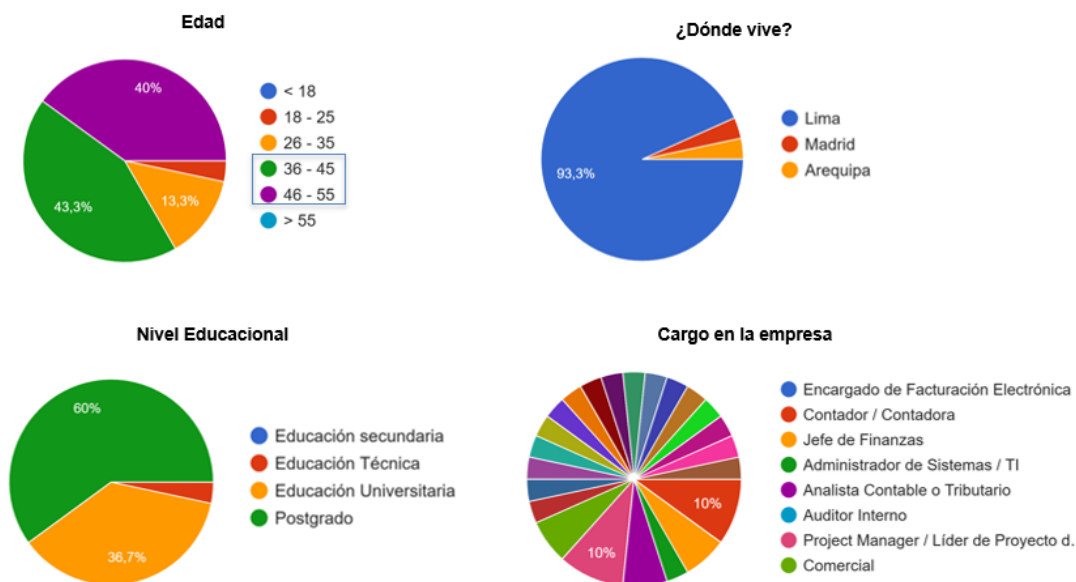
medio a grande, con alto grado de compromiso normativo y tributario de las industrias más representativas del mercado peruano como son servicios y comercios con necesidades de requerir complementos contables, tecnológicos.

Este perfil representa una oportunidad para obtener y cuantificar información sobre soluciones que resulten robustas en términos de la gestión de facturación electrónica en la nube, especialmente aquellas que ofrezcan integración con sistemas existentes, cumplimiento normativo y escalabilidad

## Perfil del Encuestado

El 83% de los encuestados tiene entre 36 y 55 años de edad y el 97% tiene estudios universitarios (37%) y Post-grado (60%), con cargos de jefatura y toma de decisión relevantes (83%), lo que sugiere un perfil profesional maduro, con alto nivel académico, con experiencia, capacidad de decisión y visión estratégica del negocio en áreas ligadas a la contabilidad, finanzas o tiene algún cargo asociado a tecnologías y de gerencia. El 93% reside y trabaja en la ciudad de Lima (Perú) por lo que el estudio está centrado en el núcleo económico del país, donde se concentra la mayor actividad empresarial y regulatoria.

Ilustración 7: Perfil Encuestado



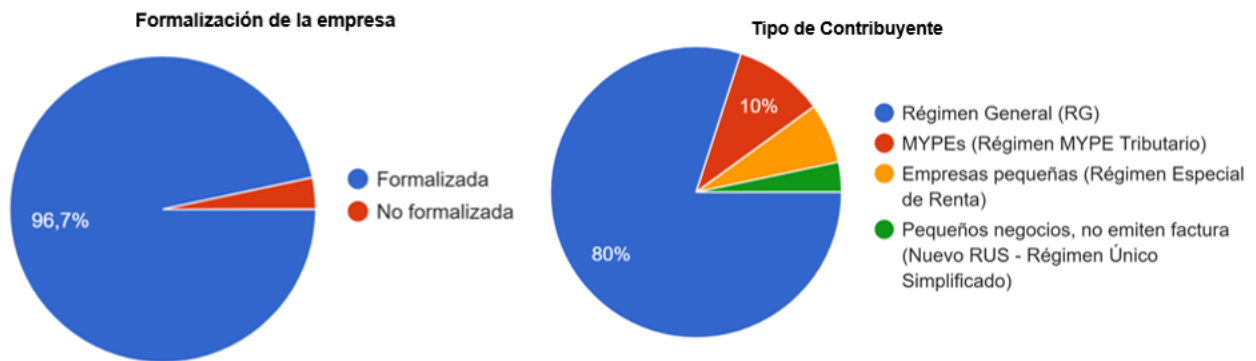
Fuente: Estudio de mercado, elaboración propia

## Nivel de Formalización de las Empresas

El 97% de las empresas encuestadas está formalizada lo cual indica un alto cumplimiento normativo y una potencial apertura a soluciones que mejoren la eficiencia operacional y regulatoria de la empresa. El 80% opera bajo el régimen tributario general, que es más exigente en cuanto a reportes,

declaraciones y cumplimiento con SUNAT, lo que refuerza la necesidad de herramientas de gestión empresarial que respondan a la normativa existente.

Ilustración 8: Nivel de formalización y tipo de régimen tributario de las empresas

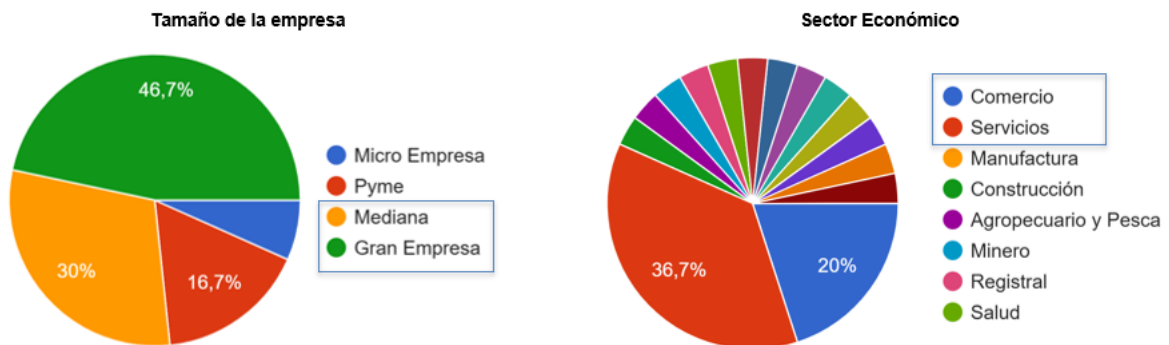


Fuente: Estudio de mercado, elaboración propia

### Tipo y Tamaño de Empresa

El 77% de los encuestados trabaja en medianas y grandes empresas, lo que sugiere mayor capacidad de inversión y necesidades de integración más complejas. El 23% restante son MYPEs, que pueden requerir soluciones menos complejas. El 37% de las empresas es del sector servicios y el 20% comercializa bienes, ambos sectores con una alta necesidad de emitir distintos tipos de documentos y comprobantes electrónicos.

Ilustración 9: Tipo y Tamaño de Empresa – Investigación Cuantitativa

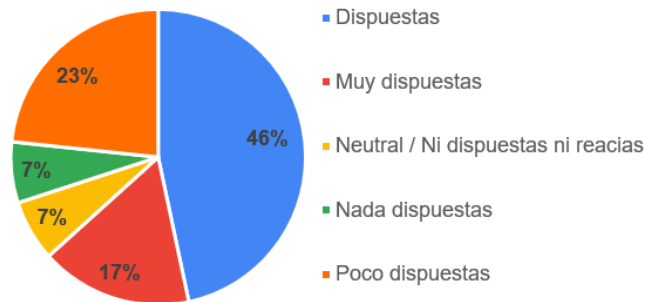


Fuente: Estudio de mercado, elaboración propia

### Aproximación hacia la adopción de tecnología.

Ante la pregunta: ¿Qué tan dispuestas están las empresas en Perú en invertir en soluciones tecnológicas que optimicen en procesos y recursos?

Ilustración 10: Disposición a la adopción de tecnología – Investigación Cuantitativa

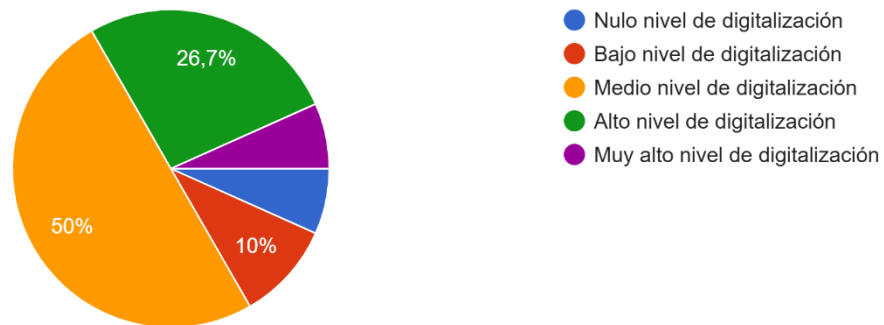


Fuente: Estudio de mercado, elaboración propia

El 70% están dispuestas o muy dispuestas en invertir, en su mayoría mediana y gran empresa lo que revela una actitud favorable hacia la transformación digital.

Ante la pregunta: ¿Cuál cree es el nivel de digitalización de su empresa?

Ilustración 11: Nivel de Digitalización de la Empresa – Investigación Cuantitativa

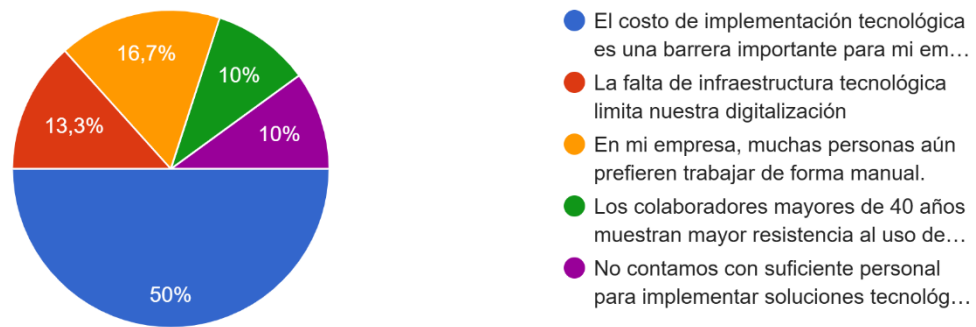


Fuente: Estudio de mercado, elaboración propia

El 83% considera que es desde medianamente alto hasta un alto nivel de digitación esto concentrado en grandes y medianas empresas. Esto confirma un ecosistema empresarial consciente del valor estratégico de la digitalización.

Ante la pregunta: ¿Qué obstáculos enfrenta su empresa para implementar o modernizar sus procesos administrativos?

Ilustración 12: Obstáculos para la implementación de tecnología



Fuente: Estudio de mercado, elaboración propia

El 50% cree que es el costo de implementación tecnológica es una barrera importante, esta premisa es transversal en todos los tipos de empresas, lo que sugiere que la percepción de alto costos sigue siendo un freno importante.

La falta de personal competente (37%) complementan este cuadro, indicando que factores humanos y estructurales afectan la adopción tecnológica.

### Aproximación hacia los factores de compra

En relación a los criterios que ocupan los tomadores de decisión para definir un proveedor de servicios de software.

Ante la pregunta: ¿Como se informa sobre nuevos productos /servicios vinculados al uso de software de gestión empresarial?

Ilustración 13: Factores de Compra – Investigación Cuantitativa



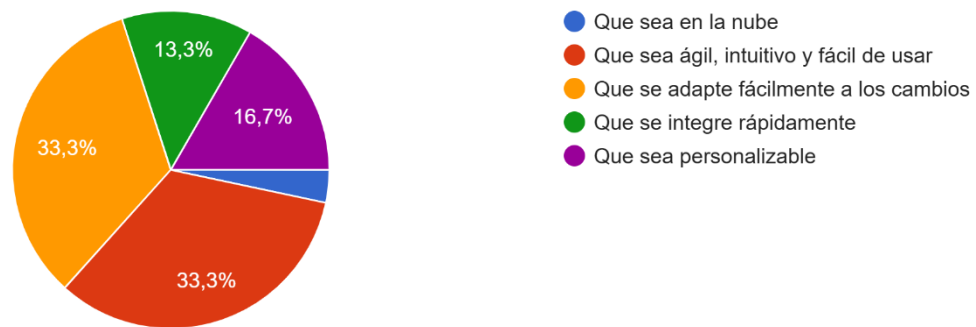
Fuente: Estudio de mercado, elaboración propia

El 57% de los encuestados buscan información a través de sus redes de contacto más cercanas, buscan recomendaciones dentro de su círculo profesional o realizan consultas a proveedores o asesores externos destacando la importancia de la reputación y el boca a boca profesional.

Como una forma de aislar sesgo por la variable de costo/precio, se consultó a los encuestados por aquellos factores distintos de este atributo que consideran más importantes a la hora de elegir un servicio de software

Antes la pregunta: Si viniera alguien a ofrecerle un Software. ¿Qué es lo primero desearías saber?

Ilustración 14: Factores de Compra – Investigación Cuantitativa

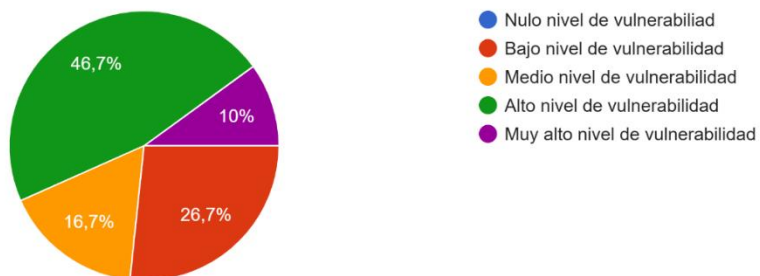


Fuente: Estudio de mercado, elaboración propia

Aislado la variable precio, el 80% de los encuestados considera la adaptabilidad, rapidez y facilidad de integración como factores más relevantes a la hora de definir un proveedor, evidenciando que buscan soluciones flexibles y eficientes, que se integren con sus sistemas existentes sin fricciones.

Ante la pregunta: ¿Cuál es su percepción sobre la vulnerabilidad de los datos financieros/contables de las empresas en Perú?

Ilustración 15: Vulnerabilidad de los datos – Investigación Cuantitativa



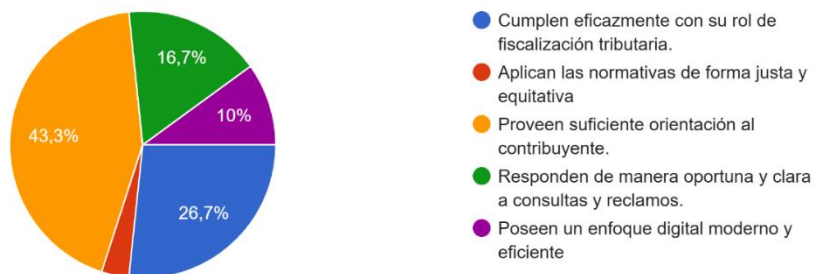
Fuente: Estudio de mercado, elaboración propia

El 57% teme sobre el alto nivel de vulnerabilidad del sistema de información, lo que indica una alta sensibilidad al riesgo informático siendo relevante las credenciales de seguridad de quienes ofrecen este tipo de servicios.

### Aproximación a la confianza de las empresas en las entidades regulatorias.

Con relación al rol supervisor que cumple las entidades regulatorias (SUNAT) las empresas afirman que:

Ilustración 16: Confianza de las Empresas – Investigación Cuantitativa

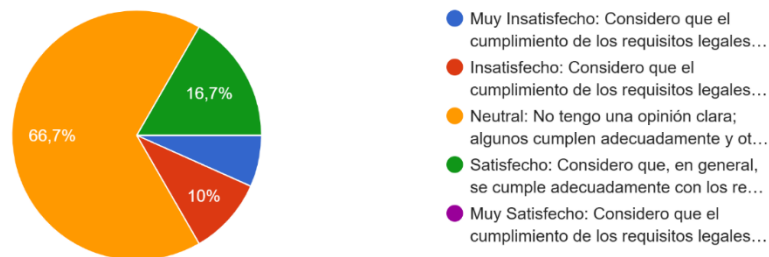


Fuente: Estudio de mercado, elaboración propia

El 60% de los encuestados señala que el regulador provee de orientación y responden oportunamente, pero, solo el 3% cree que aplica normativa de forma justa y equitativa, lo que muestra desconfianza y una debilidad del sistema para hacer cumplir la normativa. Lo anterior evidencia que si bien existe despliegue este no se traduce en la aplicación efectiva de la fiscalización lo que promueve que el nivel de informalidad de las empresas en Perú sea alto.

Pero ante la pregunta: ¿Cuál es su opinión sobre el cumplimiento de requisitos legales para las empresas que deben realizar facturación electrónica en Perú?

Ilustración 17: Opinión del cumplimiento legal – Investigación Cuantitativa



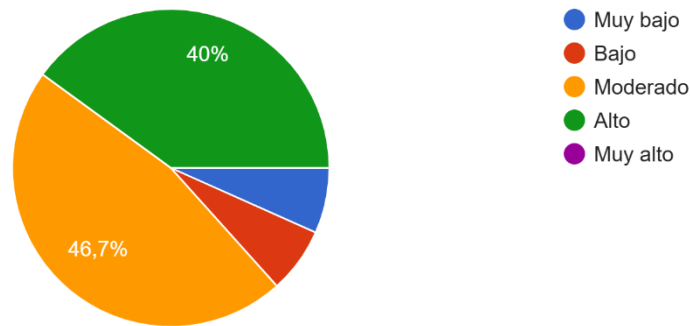
Fuente: Estudio de mercado, elaboración propia

67% no conocen los requisitos legales de facturación electrónica, esto refleja alto nivel de desinformación y bajo nivel de confianza incluso en cargos relevantes.

### Aproximación a la confianza en proveedores externos

Ante la pregunta: ¿Cuál es su nivel de confianza en proveedores externos para el manejo de temas financieros, contables?

Ilustración 18: Confianza en proveedores externos – Investigación Cuantitativa

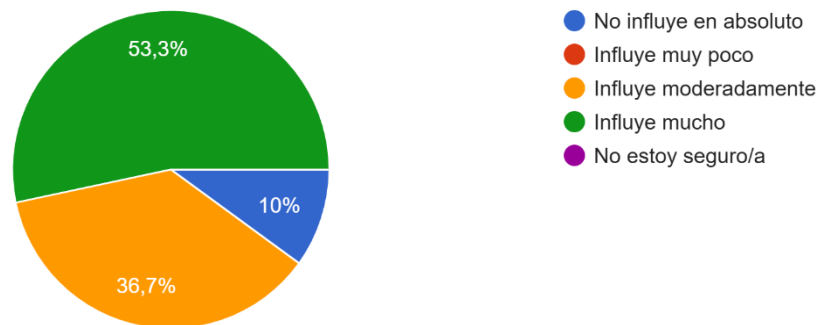


Fuente: Estudio de mercado, elaboración propia

El 87% confía en dejar la gestión contable en manos de terceros externos a la empresa.

Pero, ante la pregunta: ¿Crees que el origen del proveedor influye en la decisión de contratación de un servicio?

Ilustración 19: Confianza en proveedores externos – Investigación Cuantitativa

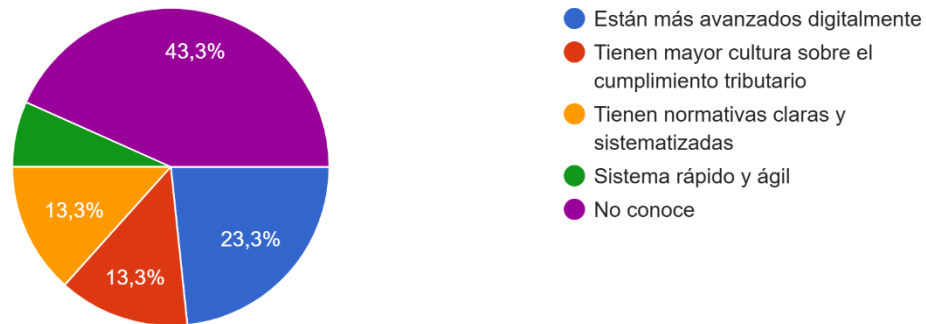


Fuente: Estudio de mercado, elaboración propia

El 90% cree que el origen del proveedor (nacional vs extranjero) influye en la decisión de compra lo cual sugiere una preferencia por proveedores con experiencia local y/o referencias positivas claras.

No obstante, ante la pregunta: ¿Cuál es su opinión sobre el sistema tributario y de facturación chilena?

Ilustración 20: Opinión sobre el sistema tributario y facturación chilena – Investigación Cuantitativa



Fuente: Estudio de mercado, elaboración propia

El 57% conoce el sistema tributario chileno considerándolo como un sistema ágil, con normativas claras, esto representa una oportunidad para Jordan DTE como proveedor con experiencia en ese entorno normativo.

## Conclusión del Estudio de Mercado

La información recopilada nos muestra que el mercado peruano en general, está predispuesto a invertir en tecnología, reconoce la importancia de la digitalización de los procesos y valora la adaptabilidad a la realidad de la empresa. Sin embargo, barreras estructurales como la informalidad, la accesibilidad en términos de costos para MYPEs y la resistencia al cambio producto de la brecha de conocimiento tecnológico limitan la modernización.

## Oportunidad estratégica para Jordan DTE

De acuerdo a los hallazgos encontrados tanto en el estudio, Jordan DTE Perú deberá responder a las necesidades del mercado local construyendo su estrategia alrededor de pilares de posicionamiento de marca.

Pilares estratégicos de posicionamiento de marca.

### 1. Simplicidad

Jordan DTE deberá responder a las MYPEs quienes valoran las herramientas simples, intuitivas. La MYPEs priorizan la adaptabilidad en la integración sin fricción con su empresa y con el regulador y al mismo tiempo sea un servicio de bajo costo, dado que están insatisfechas con las soluciones gratuitas básicas disponibles.

Para este pilar Jordan DTE deberá posicionarse como un servicio confiable, rápido de implementar y fácil de usar para este segmento.

## 2. Flexibilidad

Excluyendo la variable costo/precio, las empresas medianas y grandes exigen trazabilidad, integración con sus sistemas de gestión (ERP) y flexibilidad funcional. La mayoría de los encuestados considera atributos como la adaptabilidad, facilidad de integración sin fricciones como los factores más relevantes a la hora de definir un proveedor.

Aquí Jordan DTE debe destacar sus servicios API, conexiones y adaptabilidad según requerimientos de cada cliente.

## 3. Seguridad

Los encuestados sienten un alto nivel de vulnerabilidad lo que sugiere alta sensibilidad al riesgo informático. Para este pilar Jordan DTE requiere posicionarse como una solución robusta, certificada y con respaldo internacional, (Certificaciones ISO, Cifrado, IA, Machine Learning)

## 4. Reputación

Las decisiones de contratación se toman en base a recomendaciones los encuestados buscan información a través de sus redes de contacto más cercanas destacando la importancia de la reputación y el boca a boca profesional.

Así también el 90% prefiere proveedores locales vs extranjeros.

Jordan DTE debe buscar posicionarse como un proveedor extranjero confiable, con presencia local y experiencia comprobada.

## 5. Formación

Existe una brecha importante en habilidades digitales, entre otros factores como; personal idóneo y resistencia al cambio agudizado por la edad de quienes son responsables de procesos manuales son sus principales obstáculos, la mayor parte de los encuestados declara no conocer los requisitos legales de facturación electrónica acentuado en MYPEs.

Para este pilar se requiere una propuesta de “acompañamiento consultivo”, cuyo contenido este dado por tutoriales, guías, asistencia directa cuyo objetivo sea vencer la resistencia cultural al cambio dado por el desconocimiento.

## 6. Accesibilidad

El 50% cree que el costo es una barrera importante y aún más para MYPEs. Jordan DTE requiere una oferta escalonada, adaptada al tamaño de la empresa, con precios competitivos en el segmento MYPEs y Medianas y soluciones tarifarias ad-hoc para grandes empresas.

Para simplificar los pilares de comunicación, se define agruparlos en 3 propósitos:

*Tabla 11: Pilares estratégicos de posicionamiento de marca.*

<b>Pilar</b>	<b>Propósito</b>	<b>Estrategías</b>
Simplicidad & Flexibilidad	Facilitar la adopción de la facturación electrónica en la nube mediante soluciones intuitivas y adaptables, diferenciándose de opciones más complejas	-Diseño intuitivo: Interfaz sencilla -Adaptabilidad: Planes y funcionalidades ajustadas a realidad de cada empresa -Comunicación clara: Lenguaje simple
Seguridad & Reputación	Generar confianza en los usuarios al garantizar la	-Certificaciones: Comunicar certificaciones y cumplimiento normativo

	protección de sus datos y la fiabilidad del sistema	-Transparencia: Plan de contingencias proactivo y seguridad de datos -Continuidad operativa: Garantizar uptime del sistema
Formación & Accesibilidad	Reducir la brecha digital y facilitar el acceso a la facturación electrónica para todas las empresas, especialmente las MYPEs.	-Capacitación continua: Ofrecer recursos educativos en distintos soportes -Soporte personalizado: Asistencia todo allways on, según nivel de especialización -Precios accesibles: Armar estructura de precios que permita a las pequeñas y medianas empresas acceder a soluciones robustas sin comprometer la calidad del servicio

Fuente: Elaboración Propia.

## Capitulo IV – Estrategia de Marketing

Jordan DTE es una empresa especializada en la gestión documental, para la entrada al mercado basa su estrategia en la diferenciación en tecnología y servicios adaptados a las necesidades específicas de facturación electrónica del mercado peruano ajustándose al cumplimiento regulatorio y normativo de las empresas.

### Objetivo general de la estrategia de Marketing

Posicionar a Jordan DTE Perú como referente facilitador en la gestión de documentos tributarios electrónicos en PYMEs y Grandes empresas del Perú.

### Segmento Objetivo

Para implementar la estrategia Jordan DTE utiliza una combinación de criterios de segmentación definidas por el tamaño de la empresa, conductual dependiendo del régimen tributario y la disposición a la adopción de soluciones digitales.

- Empresas formalizadas que estén bajo el régimen tributario general
- Empresas medianas y grandes con necesidad de adaptación de sus sistemas de gestión con integración adecuada y soporte especializado y alto volumen transaccional.
- MYPEs en proceso de digitalización, sensibles al costo y facilidad de uso.

## Target Especifico

Jordan DTE Perú se comercializará bajo una estrategia B2B (Business-to- Business), mediante una venta consultiva preferentemente con ejecutivos comerciales en segmentos medianas y grandes empresas, y un canal de auto atención web para el auto-enrolamiento automático para MYPEs,


La estrategia pretende abordar profesionales y emprendedores calificados, ligados a la facturación electrónica y áreas específicas de finanzas, tecnología, cumplimiento, operaciones y transformación digital de las empresas, preferentemente con altos volúmenes de DTE de empresas formalizadas de distintos tamaños e industrias, con alto grado de compromiso normativo y tributario con necesidades de una solución robusta.

En términos de comportamiento, el perfil del cliente valora la automatización, la integración con sistemas existentes y la posibilidad de tener soporte especializado, así como la certificación de seguridad que brinda confianza en la protección de datos.

## Construcción del Buyer Persona


Basados en la información primaria recopilada en el estudio de mercado, e información secundaria, se realiza una personificación del cliente ideal, esto permitirá a Jordan DTE tomar decisiones informadas y centradas en el cliente, haciendo que las acciones de marketing y ventas sean más efectivas, relevantes y rentables.

Tabla 12: Representación del perfil para target cliente Gran Empresa.

ITEM	Descripción	Representación – Cliente Empresas
<b>Nombre</b>	Carlos Ramírez	
<b>Edad</b>	40 años	
<b>Cargo</b>	Subgerente de recaudación y finanzas en Gloria	
<b>Tipo Empresa</b>	Mediana formalizada	
<b>Objetivo</b>	Cumplir norma y mejorar trazabilidad de documentos tributarios	
<b>Dolor</b>	Exposición a riesgo de multas, software complejo con falta de asesoría.	
<b>Obstáculos de compra</b>	Compatibilidad con sistema, tiempo de implementación y precio	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 13: Representación del perfil de Emprendedor.

ITEM	Descripción	Representación – Cliente Emprendedor
<b>Nombre</b>	María González	
<b>Edad</b>	45 años	
<b>Cargo</b>	Dueña tienda online PESHOP	
<b>Tipo Empresa</b>	Pequeña empresa formalizada en crecimiento	
<b>Canal de atención</b>	Autoatención web, redes sociales, soporte amable y cercano	
<b>Objetivo</b>	Quiere digitalizar su facturación de forma simple y económica, cumpliendo con SUNAT sin complicaciones	
<b>Dolor</b>	No entiende y conoce los sistemas actuales, teme la multa por errores y recibe poca asesoría y conocimientos técnicos básicos	
<b>Obstáculos de compra</b>	el costo del servicio, miedo a lo complejo, y la falta de tiempo para aprender e implementar nuevas herramientas digitales.	

Fuente: Elaboración Propia.

## Estrategia del Marketing Mix

Jordan DTE competirá en el mercado peruano mediante una estrategia por diferenciación del modelo de Porter (Deusto Formación, 2022), en el que se distinguirá de la competencia al ofrecer una solución única, adaptable e intuitiva en términos de servicio y tecnología para la gestión de facturación electrónica con una infraestructura, sumado a la experiencia y tecnológica robusta con IA, asesoría especializada permanente y acotando la brecha digital e informalidad, con ello capturar valor superior sin competir por tarifas especialmente en medianas y grandes empresas.

## Estrategia de Producto

Plataforma 100% online en la nube (SAAS). No requiere de infraestructura local del cliente, escalable con soporte multicanal diferenciado por tipo de segmento empresarial, certificada para seguridad tributaria y de datos. Siendo sus principales funciones la emisión, validación e integración, trazabilidad, IA y machine learning y delivery de información

## Estrategia de Precio

El modelo de tarifas será flexible por tipo de empresa. Precio medio basado en la competencia. Jordan DTE no compete por ser el más barato, pero se justifica su valor por sus atributos únicos. Basa su análisis de pricing competitivo de empresas del rubro, que ofrecen servicios similares, del mercado local, compara los precios en moneda local, con objeto de establecer una estructura tarifaria competitiva, flexible según tipo de empresa y cantidad de documentos a través de un modelo de suscripción mensual prepago en moneda local.

Tabla 14: Sondeo tarifas locales (Tarifas para MYPES)

Planes Full			
Empresa	Emisor Facturación	Firma digital	Total Mes
Llama.pe	\$ 177	\$ 79	\$ 256
Nubefact	\$ 118	\$ 40	\$ 158
<b>Promedio</b>	<b>\$ 148</b>	<b>\$ 59</b>	<b>\$ 207</b>

	Solo Facturación
Bsale	\$ 363
Tefacturo.pe	\$ 179
Andes Systems	\$ 149
<b>Promedio</b>	<b>\$ 230</b>

Tabla 15: Modelo de Tarifas

Segmento	Precio base mensual	Justificación
MYPEs	Desde S/200	Ajustado al mercado local, precio de penetración con funcionalidades básicas y auto-onboarding
Mediana empresa	Desde S/350	Incluye soporte personalizado, integración básica, y volúmenes mayores
Grandes empresas	Desde S/500	Incluye integración avanzada, SLA prioritario, acceso a desarrollador y acompañamiento técnico

## Estrategia de Plaza.

La estrategia de distribución se basa en un modelo mixto presencial y digital adaptado para cada segmento de empresa

1. Servicio online, con onboarding automático autoadministrable desde la página para segmento MYPEs.
2. Atención y asesoría personalizada con ejecutivos locales (inicialmente desde Chile) para mediana y gran empresa.

Tabla 16: Estrategia de Plaza

Segmento	Canal	Target	Acción específica
Remoto	Auto-enrolamiento web	MYPEs digitales o en proceso de digitalización	Plataforma con onboarding simple, autogestionado desde landing segmentada para MYPEs
	Implementación remota	Clientes con requerimientos complejos	Onboarding personalizado más video llamadas de soporte
Presencial	Ejecutivo comercial consultivo	Medianas y grandes empresas	Contacto directo vía email, LinkedIn, y reuniones agendadas
	Canales complementarios	Mercado B2B local validado	Distribución por alianzas (contadores, ERP, gremios)

Fuente: elaboración propia

## Estrategia de Promoción

La difusión de la comunicación y presencia de marca será a través de distintos soportes con marketing digital, venta consultiva por ejecutivos de venta, alianza con entidades y socios locales para obtención de referidos, integradores de tecnología locales (páginas web, desarrollo de software), participación en ferias tecnológicas.

Tabla 17: Estrategia de Promoción

Canal/Soporte	Objetivo	Acción
<b>Digital (pull)</b>	Captación de leads inbound (MYPEs y profesionales)	Campañas SEM en Google, Meta y LinkedIn; contenido en blog; SEO orientado a "facturación electrónica SUNAT", "PSE", "OSE"
<b>Venta consultiva (push)</b>	Conversión de medianas y grandes empresas	Ejecutivos de venta con enfoque de solución más contacto directo con áreas de finanzas, operaciones, TI, etc.

<b>Alianzas</b>	Generación de referidos y leads calificados	Integración con gremios, ERP, proveedores tecnológicos locales y contadores
<b>Ferias y eventos</b>	Visibilidad de marca, demostración del producto en vivo	Participación en ferias tecnológicas y contables (e.g. Perú Digital, eventos SUNAT, gremios)
<b>Webinars y contenidos educativos</b>	Generación de confianza técnica y autoridad de marca	Seminarios sobre cambios normativos, casos de uso, y automatización tributaria

## Metas de la Estrategia

Las metas de la estrategia de marketing se han definido en base al análisis integral del mercado, responden a la necesidad de Jordan DTE de construir una marca robusta, de confianza en un entorno nutrido de oferentes y muy competitivo en el menor tiempo posible apalancado en 3 ejes; Reconocimiento, Ventas y Fidelización.

## Plan de Marketing (Metas, Objetivos e indicadores)

Es fundamental para Jordan DTE arme su plan de marketing en función de sus tres grandes metas estratégicas: Reconocimiento de marca, Conversión de ventas y Fidelización de su cartera de clientes dado cada una responde a una etapa diferente del funnel de marketing y ventas. A continuación, se presenta el Plan de marketing con sus correspondientes indicadores de cumplimiento de forma clara y estructurada.

### Reconocimiento de Marca (Awareness)

Necesario dado que nadie compra lo que no conoce, en la apertura del mercado peruano nutrido y atomizado, la visibilidad y la sensibilidad a la marca son fundamentales para ser considerado como opción, es así como se ha elaborado un plan ambicioso que busca posicionar a Jordan DTE como referente en el mercado:

*Tabla 18: Reconocimiento de marca, objetivos e indicadores de cumplimientos*

<b>Goals</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Soporte / Acción</b>	<b>KPI</b>
Posicionar a Jordan DTE como una marca reconocida en el mercado peruano.	Incrementar un 30% el tráfico orgánico al sitio web durante los primeros 3 meses	Publicidad digital: Implementar campañas segmentadas en Google Ads, Meta y LinkedIn, enfocadas en audiencia objetivo.	%Crecimiento tráfico

Reforzar presencia de marca en segmento MYPEs, menos digitalizado	Alcanzar 50% de la audiencia en medios tradicionales dentro de los primeros 6 meses.	Publicidad tradicional: Difusión de anuncios en prensa escrita, y material impreso.	Q Menciones de origen (formularios, QR) Incrementos de llamados Contact Center
Establecer colaboraciones estratégicas que amplíen el alcance de la empresa	Firmar 5 acuerdos de colaboración con gremios o empresas del ecosistema los primeros 6 meses	Alianzas: Negociar y generar campañas de referidos que incluyan integraciones y promociones conjuntas con cámaras de comercio, pasarelas de pago, desarrolladores web y proveedores ERP.	Cantidad de acuerdos firmados Cantidad de referidos convertidos
Optimizar la gestión de leads	Implementar una plataforma CRM y automatización de marketing en un plazo de 2 meses iniciado el plan de marketing	Plataformas de gestión de marketing y ventas: Contratar y configurar herramientas como Hubspot y de envío de correos para seguimiento y tratamiento de leads	Cantidad de leads trabajados desde CRM Lectura de mail Clics Formularios
Identificar y contactar a tomadores de decisión del segmento objetivo	Generar una base de 15.000 prospectos calificados el primer año del canal presencial	Herramientas de prospección: Contratar y utilizar redes sociales como LinkedIn Sales Navigator y/o Lusha para identificar y contactar tomadores de decisión.	% cumplimiento respecto del objetivo % de prospecto con contacto
Educar y sensibilizar al mercado objetivo sobre los beneficios de la facturación electrónica en la nube	Publicar 2 piezas de contenido audiovisual educativo por semana durante los primeros 6 meses	Producir contenido en distintos formatos como; videos demostrativos, infografías y artículos de interés relevante y subirlo en sitio web, blogs, redes sociales y comunicaciones en general.	Cantidad de piezas publicadas Engagement (Likes, comentarios)
Fomentar la interacción directa con potenciales clientes	Organizar o concurrir al menos a 1 evento por mes durante los primeros 4 meses que sean educativos y/o promocionales	Generar y/o participar en webinars, eventos presenciales o virtuales con contenido de valor y ofertas especiales a los asistentes para nutrir base de prospectos.	Cantidad de eventos realizados Leads captados por evento Tasa de conversión

Fuente: elaboración propia

## Conversión de las Ventas

El reconocimiento o el branding de marca no garantiza las ventas y el éxito. Es necesario traducir el interés en una acción concreta de aceptación del producto y sus condiciones comerciales según cada etapa del proceso. Es así como se ha elaborado un plan ambicioso que busca convertir los leads en clientes con las siguientes actividades:

Tabla 19: Conversión de las ventas, objetivos e indicadores de cumplimiento

Goals	Objetivo	Soporte / Acción	KPI
Contactar a la base de prospectos	Contactar 20% de la base de prospectos / leads	Llamado telefónico / reuniones presenciales / Interacción con sitio web, chatbot, IA	% de contactabilidad Base
Interactuar con base de leads	Lograr interactuar con el 80% de la base de leads	Trabajar la base de leads por canal presencial y/o remoto con CRM y procesos conversacionales automáticos	% de respuesta de leads
Activar clientes potenciales canal remoto	Convertir al menos el 15% de los leads en 6 meses.	auto enrolamiento en el sitio web.	% Conversión canal web Q cuentas creadas
Activar clientes potenciales canal presencial	Convertir al menos el 5% de los leads en 6 meses.	Negociación directa con ejecutivos de venta	Q Cierres o firma de contrato. Cantidad de días de activación del servicio

Fuente: elaboración propia

## Fidelización - Retención de clientes

Dado el bajo costo de migrar en servicio a otro explicado por la gran cantidad de oferentes y sustitutos, un crecimiento sostenible dependerá de la permanencia de los clientes en el tiempo, ayudará a mantener una cartera sana con clientes activos, disminuirá la fuga y fomentará la recomendación del servicio.

Tabla 20: Fidelización – Retención de clientes, objetivos e indicadores de cumplimiento

Goals	Objetivo	Soporte / Acción	KPI
Aumentar el ciclo de vida de los clientes	Disminuir la tasa de abandonos del servicio en 20% el primer año	Programa de retención, soporte prioritario, upgrades con descuentos exclusivos, acceso anticipado a nuevas funcionalidades	% fuga mensual Tiempo de permanencia con servicio % Retención clientes en riesgo de fuga

Incrementar la recomendación de los clientes	Incrementar la satisfacción del cliente, alcanzando un Net Promoter Score (NPS) de 70% en el primer año.	Comunicar beneficios y ofrecer descuentos exclusivos, acceso anticipado a nuevas funcionalidades o soporte prioritario.	Puntuación NPS
--	--	---	----------------

Fuente: elaboración propia

## Plan de Presupuesto de Marketing

Tabla 21: Plan presupuesto de marketing

Partida	Proveedor Estimado	Explicación	Relación con la estrategia
Publicidad digital (750x12)	Google, Meta, LinkedIn Ads	Generar captura de la demanda, campañas de búsqueda, publicidad B2B.	Genera visibilidad, alimenta el embudo de ventas y posiciona a Jordan DTE en buscadores y redes clave.
Publicidad tradicional (250x12)	RPP, La República, imprentas locales	Para reforzar marca volanteo, pauta en radio o prensa local especializada.	Refuerza presencia en MYPEs menos digitalizadas, complementa la estrategia digital.
Alianzas	Gremios contables, ERPs locales (CAPECE, Pasarela de pago)	Genera alianzas con colaboraciones técnicas o comerciales	Fortalece el canal B2B y acelera adopción, especialmente en medianas y grandes empresas.
Plataforma gestión de marketing y ventas	HubSpot (plan básico), Mailchimp	Gestión de contactos y leads, campañas email marketing	Permite segmentar, nutrir y medir la conversión del embudo comercial con precisión.
Herramientas de prospección	LinkedIn Sales Navigator, Lusha	Licencias herramientas de prospección para encontrar y contactar a tomadores de decisión	Acelera la prospección eficiente y mejora la tasa de reuniones calificadas.
Producción de contenido	Agencia local o freelance	Videos, infografías, artículos técnicos o educativos.	Refuerza el enfoque consultivo y educativo del posicionamiento. Ayuda a superar la brecha digital.
Webinars, eventos y promociones (4 al año)	Zoom Pro, Eventbrite, agencia eventos o relaciones públicas	Sesiones educativas online y campañas promocionales de entrada.	Apoyan el pilar de educación y generan confianza previa a la compra.
Premio por ventas	Equipo comercial interno	Incentivo por cierre de ventas para el equipo comercial.	Alinea intereses con objetivos de captación y garantiza dinamismo en la ejecución.

Fuente: elaboración propia

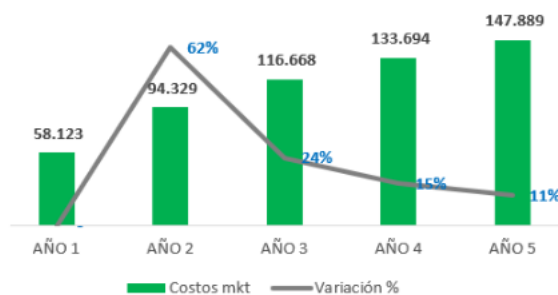
Tabla 22: Presupuesto de marketing

CONCEPTO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
1 Alianzas	12.000	12.420	12.855	13.305	13.770
2 Herramientas de prospección	1.500	1.553	1.607	1.663	1.721
3 Plataforma gestión de marketing y ventas	2.400	2.484	2.571	2.661	2.754
4 Producción de contenido	9.600	9.936	10.284	10.644	11.016
5 Publicidad digital 5% del ingreso	10.812	28.276	38.784	46.613	53.002
6 Publicidad tradicional	6.000	6.210	6.427	6.652	6.885
7 Webinars, eventos y promociones (4 al año)	5.000	5.175	5.356	5.544	5.738
8 Agencia de Marketing Externa 5% del ingreso	10.812	28.276	38.784	46.613	53.002
<b>TOTAL MKT</b>	<b>58.123</b>	<b>94.329</b>	<b>116.668</b>	<b>133.694</b>	<b>147.889</b>

Fuente: elaboración propia

Gráfico 1: Crecimiento del gasto marketing

Inflación 4%



Fuente: Elaboración Propia

### Justificación del presupuesto.

El presupuesto de Marketing ha sido diseñado para sostener el crecimiento de la empresa en el mercado peruano, con una estructura equilibrada entre acciones digitales, tradicionales y estratégicas, este enfoque nos permite posicionar la marca, atraer nuevos clientes, y generar demanda sostenida en el tiempo.

- Crecimiento del presupuesto total: Parte de USD58.123 en el año 1 y escala hasta USD147.889 en el año 5.
- Estrategia combinada: El presupuesto equilibra marketing digital, tradicional y alianzas estratégicas, con énfasis creciente en contenidos, automatización y performance.

- Escalabilidad: El diseño proyectado permite sostener el crecimiento del negocio y adaptarse a un mercado cada vez más competitivo, con especial atención al retorno de inversión.

## Capítulo V – Plan de Operaciones

El plan de operaciones tiene como objetivo la implementación exitosa del software como servicio de facturación electrónica Jordan DTE para su comercialización en el mercado peruano con plazo de 5 años. El propósito del siguiente plan es aterrizar la puesta en marcha los primeros 6 meses en donde se establecerá presencial local, iniciará las operaciones comerciales y generará la base de clientes que sustentará el negocio.

La estrategia se basa en contratar un equipo local (interno y externo), implementar una fuerte campaña de marketing, activar los canales de venta y soporte, y adquirir los primeros clientes empresariales dentro del primer año de ejecución apoyado de alianzas locales y desplegar una plataforma tecnológica probada en el mercado chileno adaptada a la realidad local.

Recursos necesarios:

- Humanos
  - Country manager local
  - Equipo técnico y comercial interno local
  - Outsourcing Agencia de marketing, administración y finanzas
- Materiales / Tecnológicos
  - Plataforma Software Jordan DTE en la nube
  - Infraestructura Cloud, licencias de software, legales.
  - Equipos portátiles (Laptops), telefonía e internet, oficinas.

## Mapa de procesos de la empresa

### Mapa de Tracción de Clientes

El siguiente mapa permite identificar los puntos críticos de la gestión comercial, operativa en el proceso de onboarding de un cliente y la coordinación entre áreas para entregar una experiencia de valor superior a los clientes.

Ilustración 21: Diagrama de flujo operaciones



Fuente: Elaboración propia.

## Actividades de implementación (Carta Gantt)

Ilustración 22: Actividades de Implementación (Carta Gantt)



Fuente: Elaboración propia.

## Presupuesto de Operaciones

Los costos de licencias ya sea de SUNAT o de los servicios activos soportados por Empresas Jordan en Chile son unitarios y serán aplicados según la cantidad de clientes activos durante el periodo de un mes.

Se incluye en el análisis una comisión por venta para el equipo comercial por cumplimiento de metas, la que será mensual, y cuando se cumpla la condición de 100% o más de cumplimiento.

El Servicio Cloud es un valor fijo que considera el almacenamiento de datos según cantidad de clientes estimados.

Tabla 23: Costos de venta (5 años del proyecto)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	3.865	22.779	29.245	33.209	37.058
FEBRERO	4.424	23.003	29.375	33.339	37.127
MARZO	5.348	23.301	29.584	33.531	37.234
ABRIL	7.448	24.015	30.029	33.964	37.503
MAYO	9.766	24.791	30.490	34.425	37.817
JUNIO	12.083	25.567	30.951	34.886	38.132
JULIO	14.401	26.342	31.412	35.348	38.446
AGOSTO	16.719	27.118	31.874	35.809	38.760
SEPTIEMBRE	18.054	27.579	32.155	36.078	38.911
OCTUBRE	19.961	28.220	32.543	36.478	39.152
NOVIEMBRE	21.296	28.681	32.825	36.478	39.303
DICIEMBRE	22.632	29.143	33.107	37.017	39.454
<b>TOTAL</b>	<b>155.998</b>	<b>310.540</b>	<b>373.589</b>	<b>420.563</b>	<b>458.899</b>

Fuente: elaboración propia

En el proyecto los únicos activos fijos considerados son:

- Notebooks
- Material audiovisual y Grafico

Los cuales suman USD9.000,00. Para estos se considera un valor de desecho de 0 al quinto año de depreciación.

El resto de la inversión inicial está compuesto por gastos de organización y puesta en marcha lo cual da un valor de USD76.104,00 si se amortizaran en 5 años, según la norma peruana permite amortizar hasta en 10 años

La suma de Activos Fijos más gastos de Organización y puesta en marcha totalizan USD85.104,00 que serán depreciados en 5 años dando una depreciación anual de USD17.201,00

No se considera inversión en mobiliario de oficina ya que para el funcionamiento se considera trabajar en un coworking, con equipamiento completo para su funcionamiento.

Tabla 24: Costos totales fijos (5 años del proyecto)

	COSTO DE VENTA O DE PRODUCCION 5 AÑOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	3.420	3.540	3.664	3.792	3.925
FEBRERO	3.420	3.540	3.664	3.792	3.925
MARZO	3.420	3.540	3.664	3.792	3.925
ABRIL	3.420	3.540	3.664	3.792	3.925
MAYO	3.420	3.540	3.664	3.792	3.925
JUNIO	3.420	3.540	3.664	3.792	3.925
JULIO	3.420	3.540	3.664	3.792	3.925
AGOSTO	3.420	3.540	3.664	3.792	3.925
SEPTIEMBRE	3.420	3.540	3.664	3.792	3.925
OCTUBRE	3.420	3.540	3.664	3.792	3.925
NOVIEMBRE	3.420	3.540	3.664	3.792	3.925
DICIEMBRE	3.420	3.540	3.664	3.792	3.925
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>41.040</b>	<b>42.476</b>	<b>43.963</b>	<b>45.502</b>	<b>47.094</b>

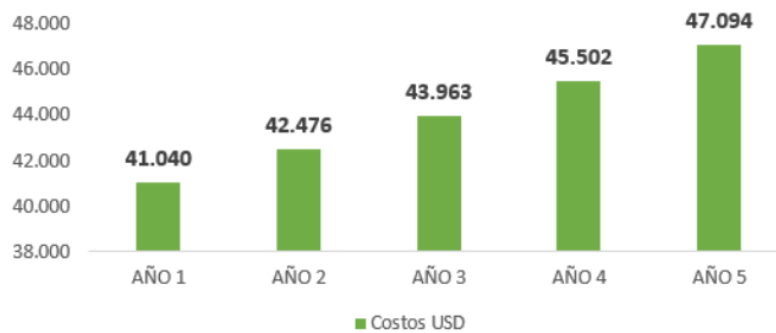
Fuente: elaboración propia

Tabla 25: Costos fijos (Detalle)

	COSTOS	VALOR
1	Soporte técnico e infraestructura TI	300
2	Soporte técnico externo (Perú)	800
3	Actualización Jordan 360 (Chile)	600
4	Coworking / oficina	500
5	Servicios contables, legales	1.000
6	Gestiones notariales y administrativas	100
7	Plan de datos móviles	120

Fuente: elaboración propia

Gráfico 2: Gráfico Costos totales fijos (5 años del proyecto)



Fuente: Elaboración propia

# Capítulo VI – Plan de Recursos Humanos

## Estructura Organizacional Empresas Jordan Chile.

Empresas Jordan Chile S.A. con casa matriz en Santiago de Chile, cuenta con una dotación estimada en 500 colaboradores en total. Su directorio lo preside Sr. Luis Enrique Yarur, la Gerencia General está a cargo Sr. Juan Pisano, responsable de la dirección estratégica y operativa.

La Estructura Organizacional es funcional con divisiones por línea de negocio, y éstas a su vez, se agrupan en equipos y personas de acuerdo a la función específica (Comercial, TI, Soporte, Desarrollo, Marketing, etc.).

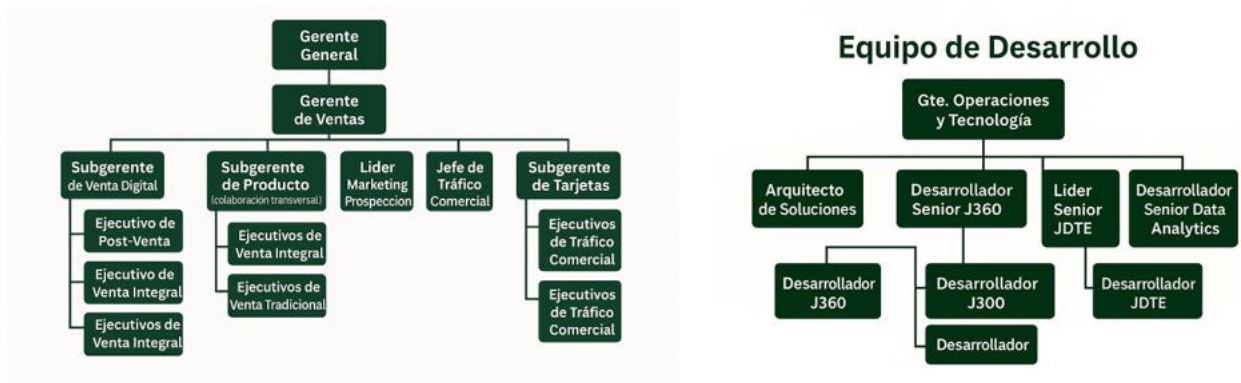
La fortaleza de la estructura organizacional se basa en la alta especialización por unidad de negocio, cada una cuenta con equipos expertos con amplia experiencia, lo que permite escalar productos de forma independiente. Se suma otras unidades de negocios como “MAS Analytics” (Consultora de datos IA) y Archivet (Impresión de tarjetas) entregan capacidad de innovación continua y muestran un enfoque en desarrollo tecnológico interno.

Actualmente la estructura comercial es transversal para todas las unidades de negocios, con especialización de las áreas funcionales, se apoya en roles de postventa, marketing técnico y preventa con enfoque consultivo comercial.

Para el caso de análisis estudiaremos el organigrama correspondiente a las soluciones del servicio digital y de facturación electrónica Jordan DTE.

Organigrama actual área comercial y de desarrollo de soluciones digitales.

Ilustración 23: Organigrama Equipo comercial y desarrollo de productos Empresas Jordan S.A.

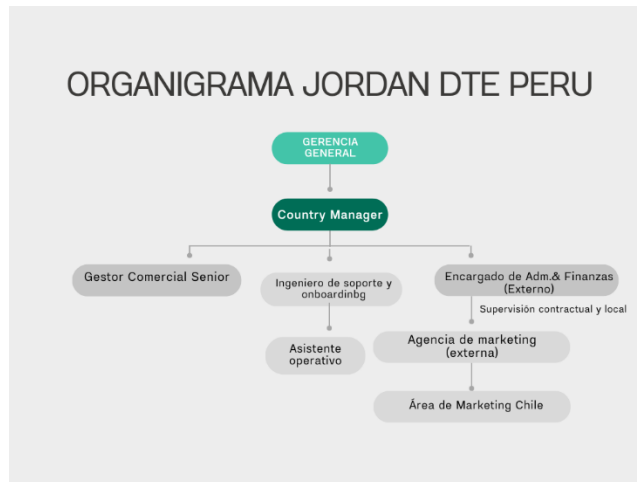


Fuente: Área Interna – Empresas Jordan S.A.

## Estructura Organizacional proyectada para Jordan DTE en Perú.

Para su operación en Perú, se proyecta una estructura organizacional local de tipo mixto, estará conformada por una unidad comercial y operativa con personal local peruano la que contará con soporte técnico y administrativo desde casa matriz en Chile inicialmente, con objeto de apoyar las operaciones comerciales y técnicas con enfoque en agilidad, adaptabilidad y escalabilidad en los proyectos levantados localmente.

Ilustración 24: Organigrama propuesto para Jordan DTE Perú



Fuente: Elaboración Propia.

Niveles de dependencia

Country Manager

Responsable de coordinar directamente a todas las áreas, incluidas las externas, para temas locales como contratos, cumplimiento, soporte y alineación estratégica reporta al gerente general de Empresas Jordan en Chile.

Agencia de Marketing Local (Perú):

Responsable de la implementación de campañas de comunicaciones y publicidad.

Estará sujeta a doble dependencia.

- Gestión operativa: Será coordinada por el Líder de Marketing en Chile para asegurar coherencia de marca.
- Contractual: Recibe instrucciones bajo supervisión directa del Country Manager en Perú.

Administración y Finanzas:

Servicio externalizado, reporta directamente al Country Manager Perú para temas operativos, regulatorios y contractuales.

## Estructura Legal Para Jordan DTE en Perú.

Para implementar la estructura organizacional propuesta para Jordan DTE en Perú, es fundamental considerar el marco legal y normativo vigente en el país en materia de recursos humanos y contratación según los siguientes aspectos clave:

Régimen Laboral Aplicable.

Ley N° 728 de Productividad y Competitividad Laboral (Congreso de la República, 2020), que regula y establece las condiciones para la contratación, beneficios y terminación de la relación laboral en el sector privado en Perú. Los contratos de trabajo pueden ser a plazo o indefinidos, dependen de la naturaleza del servicio.

Jordan DTE podrá ejecutar períodos de prueba, generalmente de tres meses, aunque puede extenderse hasta seis meses para puestos de confianza y hasta un año para personal de dirección, siempre que se justifique por escrito.

En relación a los beneficios laborales, estos incluyen gratificaciones por; Fiestas Patrias y Navidad, vacaciones anuales, compensación por tiempo de servicios, seguro social de salud y afiliación al sistema de pensiones.

Costo Laborales Indirectos.

Para su operación en Perú, Jordan deberá considerar presupuestar los siguientes costos laborales:

- Seguro Social de Salud (Essalud): Aporte del 9% de la remuneración mensual del trabajador.
- Gratificación: Dos veces al año, equivalentes a una remuneración mensual, más un 9% adicional si el trabajador está afiliado a Seguro social de salud.
- Seguro de desempleo: Depósito semestral equivalente al 8.33% de la remuneración mensual por cada mes trabajado.

Fuente: (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 1999)

- Vacaciones: 30 días calendario remunerados por cada año completo de servicios. (Congreso de la República, 2018)

## Constitución Legal de la Empresa.

Empresas Jordan es una empresa privada, y su propiedad está en manos de sus socios y accionistas. Esto le otorga mayor flexibilidad en su gestión y decisiones estratégicas, como su expansión internacional a Perú.

En este ámbito se recomienda la creación de una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) local, subsidiaria de Empresas Jordan Chile, esta figura permite control total de los socios, y es la forma más usada por empresas extranjeras que no cotizan en bolsa, las razones para elegir este modelo radica en evitar la doble tributación por los ingresos y obligaciones fiscales en Perú (tratado ALC Chile–Perú), facilitará contratos con clientes, proveedores locales y el Estado peruano quienes exigen razón social local para vincular contratos, licitaciones y emisión de documentos y participación en programas y fondos locales como ProInnovate. Entregará confianza, reputación y una mejor percepción comercial a clientes peruanos que prefieren entidades locales.

### Trámites clave.

- Inscripción en SUNARP en el Registro de Personas Jurídicas (SUNARP, 2018)
- Obtención de RUC ante SUNAT. Trámite cuya duración aproximada es entre 15 a 30 días hábiles, si no hay observaciones. (SUNAT, 2022)
- Afiliación a Régimen Tributario General para empresa medianas-grandes (SUNAT, 2019), esto implica declaración mensual y anual de impuestos, declaración del IGV (18%), retenciones, y pagos a cuenta del IR.
- Emisión de Comprobantes Electrónicos: Deberá operar como emisor electrónico conforme a la Resolución N.º 128-2021 de la SUNAT. (Sistema Integrado de Registros Electrónicos, 2024)
- Registrar la certificación de firma digital ante INDECOPI. (INDECOPI, 2025)
- Protección de software y marca: Se recomienda registrar el nombre Jordan DTE y el software como propiedad intelectual. (INDECOPI, 2023)

### Representación Legal y Poderes.

- Representante Legal en Perú: Debe tener domicilio fiscal en Perú y estar inscrito en SUNARP. Puede firmar contratos, representar ante SUNAT y otros organismos.
- Poderes: Definidos en la escritura pública de constitución, pueden ser amplios o limitados.

### Aspectos Complementarios.

- Licencia Municipal: Obligatoria para operar en oficinas comerciales. Trámite ante municipalidad distrital. (Secretaría de Gestión Pública, 2024)

- Protección de Datos Personales: Se debe cumplir con la Ley N.º 29733 (Congreso de la República, 2011), declarar banco de datos personales ante la Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales.

## Perfiles de Cargo- Jordan DTE Perú.

Country Manager: Responsable de liderar la operación local, representar institucionalmente a la empresa, supervisar todas las áreas locales y asegurar la alineación con la estrategia corporativa.

Funciones clave:

- Representar legal y comercialmente a la empresa.
- Supervisar y ejecutar la estrategia comercial, técnica y administrativa local.
- Coordinar acciones con casa matriz (Chile).
- Establecer y controlar presupuesto e indicadores financieros y de desempeño locales.
- Gestionar relaciones institucionales con socios clave, gremios empresariales, cámaras de comercio y stakeholders estratégicos.

Perfil recomendado:

- Formación: Ingeniería Comercial, Administración o afines con post grado MBA o Magíster.
- Experiencia: 5 años o más liderando equipos comerciales, operaciones SaaS de alto nivel para empresas B2B con conocimiento en normativa del entorno SUNAT.
- Competencias: liderazgo, visión de negocio, habilidades de negociación y adaptabilidad local.

Gestor Comercial Senior: Es responsable de la prospección, cierre y gestión de cuentas para la solución JDTE, con enfoque consultivo.

Funciones clave:

- Planificar la prospección y seguimiento de leads.
- Presentar el servicio, generar entrevistas y negociaciones con Leads
- Coordinar reuniones para pilotos, implementaciones y demostraciones con soporte técnico.
- Generación y participación en eventos, licitaciones o convenios con entidades gremiales, alianzas.
- Mantener, fidelizar y retener la cartera de clientes
- Uso y gestión de sistema de gestión de clientes y reporte comercial.

Perfil recomendado:

- Formación: Ingeniería Comercial, Marketing o afines.
- Experiencia: 3 años o más en venta consultiva de software de gestión contable.
- Competencias: enfoque en resultados, argumentación comercial, conocimiento tributario (deseable).

Ingeniero de Soporte y Onboarding: Responsable de la implementación técnica, integración con ERP, capacitación y soporte postventa.

Funciones clave:

- Implementación técnica de Jordan DTE con clientes (Onboarding)
- Integraciones API/XML, validaciones SUNAT.
- Capacitaciones técnicas.
- Canalización de tickets a desarrollo en Chile.
- Supervisión de asistente operativo.

Perfil recomendado:

- Formación: Ingeniería en Sistemas, Informática.
- Experiencia: 2-3 años en soporte TI/ERP.
- Competencias: orientación al cliente, autonomía, capacidad analítica, resolución de incidencias.

Asistente Operativo: Responsable de apoyar al área técnica y comercial con tareas administrativas y seguimiento de procesos.

Funciones clave:

- Agendamiento y coordinación de sesiones.
- Registro de tickets y reportes.
- Generación de reportes.
- Documentación operativa SUNAT.
- Soporte interno a ventas.

Perfil recomendado:

- Formación: Técnico en administración, informática.
- Experiencia: 1 año en atención al cliente o soporte.
- Competencias: orden, seguimiento, habilidades interpersonales.

Encargado/a de Administración y Finanzas (Externo): Responsable de la gestión y administración financiera local, facturación, tributación y cumplimiento ante SUNAT.

Funciones clave:

- Emisión de facturas electrónicas.
- Declaraciones tributarias.
- Control contable y reportes financieros.
- Coordinación con Country Manager.
- Asistencia legal, tributaria y laboral.

Perfil recomendado:

- Estudio contable externo con experiencia en tecnología.
- Conocimiento actualizado en normativa SUNAT.
- Capacidad de reporte ejecutivo.

Coordinaciones Externas Complementarias.

Agencia de Marketing (externa).

- Responsable de ejecutar campañas digitales, inbound marketing, gestión de leads.
- Coordinación técnica bajo dirección de Perú y línea de marca de Chile.

Área de Marketing (Chile).

- Área responsable de aprobar línea editorial, branding y campañas digitales y asegurar la coherencia de marca entre ambos países.

Capacitación y Desarrollo.

- Responsables de la inducción a nuevos personales locales de plataformas Jordan DTE + Jordan 360.
- Formación en normativa SUNAT, ISO 27001, IA aplicada.
- Capacitación modular según rol (técnico, comercial, soporte).
- Programa continuo de actualización ante cambios normativos y mejoras de producto.

Implicancias para RRHH.

- Diseño de malla de capacitación continua.
- Coordinación entre equipos de Chile y Perú.
- Creación de KPIs de capacitación (adopción, retención, resolución de incidencias).

# Políticas Internas y Cultura Organizacional.

Jordan DTE Perú forma parte del ecosistema tecnológico de Empresas Jordan Chile S.A., con una visión de negocio enfocada en la transformación digital, la excelencia en el servicio y la agilidad operativa. Por ello, su cultura organizacional se define por los siguientes pilares:

## Valores Clave Internos.

- **Confianza y Transparencia:** Promover relaciones honestas entre colaboradores, clientes y socios estratégicos.
- **Colaboración Transversal:** Integrar funciones comerciales, técnicas y administrativas de forma sinérgica.
- **Orientación al Cliente:** Cada decisión prioriza la experiencia y cumplimiento normativo del cliente.
- **Innovación Continua:** Valorar la iniciativa y la propuesta de mejoras, especialmente en procesos digitales.
- **Responsabilidad y Autonomía:** Cada integrante es protagonista de sus resultados, con capacidad de autogestión.

## Estilo de Trabajo.

- Enfoque ágil y descentralizado, con líderes funcionales que actúan como facilitadores.
- Coordinación directa con Chile para asegurar alineación de marca y producto.
- Alto énfasis en la adaptación local, incluyendo marketing, tributación y atención postventa.

## Políticas Internas Generales.

### Política de comunicación interna

- Promueve una comunicación clara, directa y oportuna entre áreas, toda decisión operativa debe informarse al Country Manager para su trazabilidad.

### Política de trabajo

- Se adopta un modelo flexible, Soporte técnico y comercial: modalidad híbrida o remota, Country Manager y administración presencia según requerimiento operativo, se establece una disponibilidad mínima semanal para reuniones de coordinación.

### Política de atención al cliente

- Se establece respuesta a tickets de clientes en un plazo máximo de 24 horas hábiles. Todo cliente nuevo debe recibir una capacitación operativa, más una evaluación de satisfacción al mes.

#### Política de Coordinación con Servicios Externos

- La agencia de marketing externa será supervisada por el Country Manager y coordinada técnicamente con Chile, en cuanto a el estudio contable externo deberá enviar reportes mensuales de cumplimiento tributario y financiero. Toda contratación de terceros deberá estar respaldada por un contrato y aprobado por el Country Manager.

#### Política de Ética y Conducta

- No se tolerarán prácticas discriminatorias, sexistas o de acoso laboral, se deberá declarar cualquier conflicto de interés al inicio de cada relación comercial o licitación. El respeto y la cortesía son principios no negociables en la relación interna y externa.

#### Política de Seguridad y Protección de Datos

- Toda persona con acceso a información tributaria o empresarial de clientes deberá firmar un acuerdo de confidencialidad (NDA), el uso de contraseñas, encriptación y validaciones SUNAT debe seguir protocolos definidos por el equipo técnico en Chile. El cumplimiento de la Ley N.º 29733 (Protección de Datos Personales) es obligatorio.

## Presupuesto de Recursos Humanos

Se presenta una proyección del costo de Recursos Humanos para un período de 5 años, en el contexto de un proyecto en expansión. Se considera una inflación anual del 4%, aplicada de forma acumulativa para ajustar los costos salariales en los años siguientes. Las estimaciones de los sueldos se basaron en información de bandas salariales disponible en internet para el mercado peruano. (Paylab, 2025)

Por otra parte, la inclusión de más personal técnico y operativo en los años 3 y 4 se justifica por la expansión del servicio y el aumento esperado de operaciones.

Tabla 26: Costos de producción 5 años

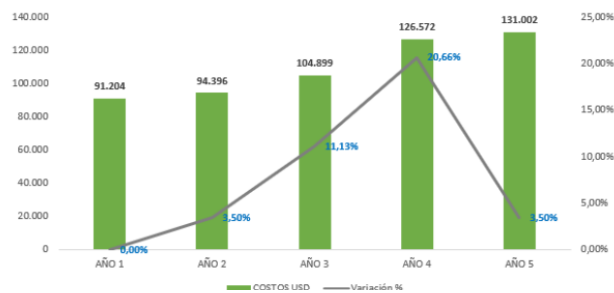
COSTO DE VENTA O DE PRODUCCION 5 AÑOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	7.600	7.866	8.742	10.548	10.917
FEBRERO	7.600	7.866	8.742	10.548	10.917
MARZO	7.600	7.866	8.742	10.548	10.917
ABRIL	7.600	7.866	8.742	10.548	10.917
MAYO	7.600	7.866	8.742	10.548	10.917
JUNIO	7.600	7.866	8.742	10.548	10.917
JULIO	7.600	7.866	8.742	10.548	10.917
AGOSTO	7.600	7.866	8.742	10.548	10.917
SEPTIEMBRE	7.600	7.866	8.742	10.548	10.917
OCTUBRE	7.600	7.866	8.742	10.548	10.917
NOVIEMBRE	7.600	7.866	8.742	10.548	10.917
DICIEMBRE	7.600	7.866	8.742	10.548	10.917
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>91.204</b>	<b>94.396</b>	<b>104.899</b>	<b>126.572</b>	<b>131.002</b>

Gráfico 3: Costos RRHH por cargos

CARGO	COSTO EMPRESA
Sueldo Country Manager x 1	4.000
Sueldo Gestor Comercial x 1	1.500
Desarrolladores Técnicos x1 y a contar del año 4 x2.	1.500
Asistente operativo x 1 y a contar del año 3 x2.	600

Fuente: elaboración propia

Gráfico 4: Costos RRHH total 5 años



Fuente: elaboración propia

La tendencia creciente es esperada y justificada, combinando inflación y crecimiento estructural.

El retorno a una variación más estable en el año 5 muestra una maduración del equipo operativo y técnico.

## Capítulo VII – Plan Financiero

### Objetivo Financiero

Desarrollar e implementar en 2025-2026 una estrategia de ampliación de mercado e internacionalización del servicio de facturación electrónica Jordan DTE en Perú que permita alcanzar el objetivo final al año 5, 1.207 suscripciones aproximadamente un 0.6% del mercado.

### Objetivos Específicos

- Formalizar y certificar a Jordan DTE en Perú como emisor de documentos tributarios durante el último trimestre 2025, para operar como Proveedor de Servicios Electrónicos ante las entidades reguladoras locales, asegurando el cumplimiento normativo y legal.
- Captar al menos 472 nuevas suscripciones durante el primer año de operación del servicio.
- Conseguir al final del año 5, 1.207 suscripciones.

### Proyecciones de Ingreso

Las proyecciones de ingresos se basan en un modelo de venta recurrente mensual que considera estacionalidades propias del mercado peruano. La estrategia de captación se sustenta en campañas digitales "always on", combinadas con acciones estacionales que refuerzan los ciclos de venta más activos. Las estimaciones integran una tasa de deserción promedio del 30% anual, lo que implica la necesidad de reposición constante de la base de clientes, el modelo de negocio se apoya en un crecimiento progresivo de ingresos, un control estricto de costos fijos y una capacidad de adaptación operativa que permita escalar sin deteriorar la rentabilidad. El % de perdidos y ganados se considera sobre mismo mes año anterior.

Tabla 27: Suscriptores por año y función de demanda

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nuevas suscripciones	473	428	340	275	194
Desercion		143	169	106	85
<b>Q de Suscriptores al final del periodo</b>	<b>473</b>	<b>758</b>	<b>929</b>	<b>1.098</b>	<b>1.207</b>
% Ganado	100%	90%	79%	81%	71%
% Perdido		0	30%	39%	31%
% Neto adiciones/Deserciones			60%	40%	40%

Fuente: elaboración propia

Tabla 28: Servicio por tamaño cliente

Servicio por tamaño cliente	Año				
	1	2	3	4	5
Micro	117	190	233	275	305
Pequeña	142	227	275	326	357
Mediana	167	267	329	387	427
Grande	47	74	92	110	118
<b>Total</b>	<b>473</b>	<b>758</b>	<b>929</b>	<b>1.098</b>	<b>1.207</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 29: Estacionalidad % cierre

Mes	Estacionalidad % de Cierre
Enero	2%
Febrero	3%
Marzo	5%
Abril	11%
Mayo	12%
Junio	12%
Julio	12%
Agosto	12%
Septiembre	7%
Octubre	10%
Noviembre	7%
Diciembre	7%

Fuente: elaboración propia

## Costos Fijos

Tabla 30: Costos fijos (detalle)

### COSTOS FIJO

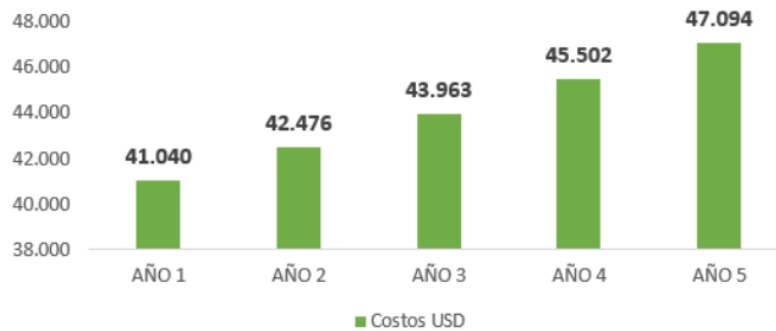
	COSTOS	VALOR
1	Soporte técnico e infraestructura TI	300
2	Soporte técnico externo (Perú)	800
3	Actualización Jordan 360 (Chile)	600
4	Coworking / oficina	500
5	Servicios contables, legales	1.000
6	Gestiones notariales y administrativas	100
7	Plan de datos móviles	120

TOTAL COSTOS FIJOS	3.420
--------------------	-------

Fuente: elaboración propia

Estos costos reflejan el mantenimiento operativo básico de la solución tecnológica y la gestión empresarial continua en Perú, el cual se les aplicó un 4% de inflación anual.

Gráfico 5: Gráfico Costos totales fijos (5 años del proyecto)



Fuente: elaboración propia

El gráfico muestra una proyección creciente de los costos fijos anuales durante 5 años, este aumento progresivo refleja una proyección inflacionaria estimada o ajustes por crecimiento operacional, como mayores gastos en soporte, servicios legales o infraestructura TI proyectándose de forma realista, permitiendo anticipar necesidades de financiamiento o reajustes operativos.

## Ventas

La proyección de ventas sigue una curva de crecimiento mensual que incorpora la variabilidad estacional y la tasa de deserción. El modelo de negocio está pensado para generar ingresos recurrentes, con una estructura escalable basada en suscripciones. Las ventas se sostienen

mediante una estrategia de marketing digital permanente, reforzada por acciones tácticas en momentos fiscales críticos del año. La previsión contempla una base creciente de clientes netos activos, pese a las tasas de deserción.

Tabla 31: Proyección de ventas

CRECIMIENTO		162%	37%	20%	14%
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	694	36.794	58.348	71.561	84.392
FEBRERO	1.742	37.543	58.784	71.996	84.624
MARZO	3.483	38.536	59.477	72.636	84.978
ABRIL	7.457	40.917	60.961	74.078	85.876
MAYO	11.866	43.503	62.498	75.616	86.923
JUNIO	16.274	46.088	64.036	77.153	87.971
JULIO	20.683	48.673	65.574	78.691	89.019
AGOSTO	25.092	51.259	67.111	80.229	90.067
SEPTIEMBRE	27.623	52.796	68.050	81.127	90.570
OCTUBRE	31.242	54.933	69.343	82.460	91.373
NOVIEMBRE	33.773	56.470	70.282	82.460	91.876
DICIEMBRE	36.304	58.008	71.221	84.256	92.380
<b>TOTAL</b>	<b>216.234</b>	<b>565.519</b>	<b>775.684</b>	<b>932.263</b>	<b>1.060.049</b>

Fuente: elaboración propia

Se proyecta un crecimiento acelerado en los primeros años, con un salto significativo entre el año 1 y 2, sin embargo, a partir del año 3, el crecimiento se modera, lo que es coherente con una fase de consolidación del mercado. Las cifras mensuales muestran un comportamiento estacional estable, con un patrón de aumento gradual mes a mes, manteniendo coherencia en todos los años proyectados.

### Determinación de la inversión inicial (Balance de inversiones, en el año 0 del Flujo de Caja, en negativo).

El valor -85.104 representa el desembolso inicial que la empresa debe realizar para comenzar la operación del proyecto. Este monto incluye la adquisición de activos, desarrollo de la plataforma, implementación tecnológica, licencias, adecuaciones legales y gastos necesarios para dejar el proyecto operativo.

Tabla 32: Determinación Inversión inicial año 0 en negativo.

CONCEPTO	AÑO 0
INGRESOS	
COSTOS	
<b>MARGEN COMERCIAL</b>	
COSTOS FIJO	
RRHH	
MKT	
OTROS COSTOS	
DEPRECIACION	
<b>TOTAL COSTOS</b>	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	
PERDIDA ARRASTRE	
<b>BASE TRIBUTARIA</b>	
IMPUESTO 27%	
<b>MARGEN DESPUES DE IMPUESTOS</b>	
DEPRECIACION	
PERDIDA ARTR	
<b>INVERSION</b>	- 85.104

Fuente: Elaboración propia

### Determinación del punto de equilibrio (para los 5 años del proyecto)

En la proyección se observa un incremento constante en los costos necesarios para alcanzar el punto de equilibrio. Esto refleja un aumento en la operación, ya sea por expansión de actividades, aumento de precios o incremento de demanda que requiere mayores recursos.

Tabla 33: Determinación Punto de Equilibrio para los 5 años del proyecto

	TOTAL DE COSTOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	23.270	24.085	25.528	27.921	28.899
FEBRERO	12.770	13.217	14.280	16.280	16.850
MARZO	13.670	14.149	15.244	17.278	17.882
ABRIL	20.870	21.601	22.957	25.260	26.144
MAYO	22.082	39.941	51.457	61.230	68.131
JUNIO	17.270	17.875	19.100	21.269	22.013
JULIO	16.270	16.840	18.029	20.160	20.866
AGOSTO	22.082	39.941	51.457	61.230	68.131
SEPTIEMBRE	11.270	11.665	12.673	14.617	15.128
OCTUBRE	11.270	11.665	12.673	14.617	15.128
NOVIEMBRE	11.270	11.665	12.673	14.617	15.128
DICIEMBRE	11.270	11.665	12.673	14.617	15.128
<b>COSTO VTA</b>	<b>193.368</b>	<b>234.307</b>	<b>268.743</b>	<b>309.095</b>	<b>329.429</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se alcanza entre los años 3 y 4, la recuperación de la inversión al cierre del año 5, el flujo acumulado es positivo (USD220.403), evidenciando viabilidad.

Lo que concluye a que su rentabilidad mejora año a año con un margen después de impuestos de 17% en Año 5.

Tabla 34: Punto de Equilibrio

PRODUCTO	% PONDERADO	\$ VENTA	\$ COSTO	\$ VTA PON	\$ COT PON
Micro	25%	54	29	14	7
Pequeña	30%	54	29	16	9
Mediana	35%	95	50	33	18
Grande	10%	136	72	14	7
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>340</b>	<b>179</b>	<b>77</b>	<b>41</b>

Fuente: Elaboración Propia

Se observa un patrón similar al mensual, el punto de equilibrio anual también aumenta, esto se debe al crecimiento progresivo de los costos fijos anuales, por expansión de operaciones, inflación o nuevas inversiones operativas.

Tabla 35: Punto de equilibrio mensual.

PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL					
	MES /AÑO 1	MES /AÑO 2	MES /AÑO 3	MES /AÑO 4	MES /AÑO 5
CF	16.114	19.526	22.395	25.758	27.452
P	77				
CV	41				
PTO EQUILIBRIO	AÑO 1	MES /AÑO 2	MES /AÑO 3	MES /AÑO 4	MES /AÑO 5
	443	537	616	709	755

UNIDADES MENSUALES

PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CF	193.368	234.307	268.743	309.095	329.429
P	77				
CV	41				
PTO EQUILIBRIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	5.320	6.447	7.394	8.504	9.064

UNIDADES ANUALES

Fuente: Elaboración propia

Determinación del capital de trabajo del proyecto (año 0 del flujo de caja, en negativo).

El capital de trabajo negativo de -151.357 representa la inversión mínima necesaria para cubrir la operación durante los primeros 17 meses, cuando aún no se generan ingresos suficientes para cubrir todos los costos del proyecto.

Tabla 36: Determinación Capital de trabajo año 0 en negativo.

CONCEPTO	AÑO 0
INGRESOS	
COSTOS	
<b>MARGEN COMERCIAL</b>	
COSTOS FIJO	
RRHH	
MKT	
OTROS COSTOS	
DEPRECIACION	
<b>TOTAL COSTOS</b>	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	
PERDIDA ARRASTRE	
<b>BASE TRIBUTARIA</b>	
IMPUESTO 27%	
<b>MARGEN DESPUES DE IMPUESTOS</b>	
DEPRECIACION	
PERDIDA ARTR	
INVERSION	- 85.104
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>- 151.357</b>

Fuente: Elaboración propia

### Inversión Inicial y Depreciación

Al respecto, cabe señalar que los gastos de organización y puesta en marcha a los que se refiere esta disposición son aquellos que, cumpliendo los requisitos copulativos para su aceptación como tales para los efectos de la LIR, por su naturaleza y monto no corresponde considerarlos como necesarios exclusivamente para producir la renta de un solo ejercicio, razón por la cual puede prorratearse su deducción en el número de ejercicios que señala la norma legal.

Tabla 37: Depreciación

			DEPRECIACION SEGÚN TABLA DEL SII						
	INVERSION	VALOR	AÑOS DP	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
1	Campañas digitales Perú lanzamiento	40.000	5	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	Gastos de organización y puesta en marcha
2	Eventos sectoriales Lima	8.000	5	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	Gastos de organización y puesta en marcha
3	Material audiovisual y gráfico	5.000	5	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	Activo Fijo
4	Compra de notebooks	4.000	5	800	800	800	800	800	Activo Fijo
5	Certificación PSE/OSE	10.000	5	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	Gastos de organización y puesta en marcha
6	Infraestructura cloud	2.500	5	500	500	500	500	500	Gastos de organización y puesta en marcha
7	Implementación Jordan 360	5.000	5	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	Gastos de organización y puesta en marcha
8	Reclutamiento personal	2.802	5	560	560	560	560	560	Gastos de organización y puesta en marcha
9	Capacitación inicial	2.802	5	560	560	560	560	560	Gastos de organización y puesta en marcha
10	Servicios legales	5.000	5	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	Gastos de organización y puesta en marcha
<b>TOTAL INVERSION</b>		<b>85.104</b>	<b>Depreciación</b>	<b>17.021</b>	<b>17.021</b>	<b>17.021</b>	<b>17.021</b>	<b>17.021</b>	

Fuente: Elaboración Propia

## Valor de desecho.

Depreciación de Activos Fijos. (Valor de desecho).

En el proyecto los únicos activos fijos considerados son:

- Notebooks
- Material audiovisual y Grafico

Los cuales suman USD9.000,00 Para estos se considera un valor de desecho de 0 al quinto año de depreciación.

El resto de la inversión inicial está compuesto por gastos de organización y puesta en marcha lo cual da un valor de USD76.104,00 si se amortizaran en 5 años, según la norma peruana permite amortizar hasta en 10 años

La suma de Activos Fijos más gastos de Organización y puesta en marcha totalizan USD85.104,00 que serán depreciados en 5 años dando una depreciación anual de USD17.201,00

No se considera inversión en mobiliario de oficina ya que para el funcionamiento se considera trabajar en un coworking, con equipamiento completo para su funcionamiento.

## Análisis de Beta compañía e Industria

La beta industrial corresponde a 0,70, lo que representa un nivel de riesgo moderado característico de la industria tecnológica. A partir de este valor y considerando una tasa libre de riesgo del 4,5% y un retorno de mercado del 12,2%, se estima un Ke del 9,89%.

Tabla 38: Indicadores Financieros (Perú)

CONCEPTO	DATOS	FORMULA	MONTO	Página Web
TASA LIBRE DE RIESGO	BCRP	Rf	4,5%	<a href="https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/sector-monetario/tasa-de-interes-de-referencia.html">https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/sector-monetario/tasa-de-interes-de-referencia.html</a>
TASAS DE MERCADO	S&P/BVL	Rm	12,2%	<a href="https://www.spglobal.com/spdji/es/indices/equity/sp-bvl-peru-general-index">https://www.spglobal.com/spdji/es/indices/equity/sp-bvl-peru-general-index</a>
BETA PURO INDUSTRIA	BETA	B	0,7	<a href="https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html">https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html</a>

Ke	10%
----	-----

Fuente: elaboración propia

## Tasa de Descuento

La tasa de descuento utilizada es del 8,88%, calculada como el WACC de la compañía, integrando el costo del capital propio y el efecto del financiamiento externo. Esta tasa considera una inflación anual estimada del 4%.

Tabla 39: Cálculo cuota préstamo

### CÁLCULO CUOTA DEL PRESTAMO

Préstamo	152.000	
Tasa interés anual	7,2%	0,072
Plazo	5	Años
<b>Cuota</b>	<b>37.270</b>	

Fuente: elaboración propia

Tabla 40: Intereses y valor cuota del préstamo

Año	Deuda	Cuota	Interés	Amortización	Deuda
0					152.000
1	152.000	37.270	10.944	26.326	125.674
2	125.674	37.270	9.049	28.222	97.452
3	97.452	37.270	7.017	30.254	67.199
4	67.199	37.270	4.838	32.432	34.767
5	34.767	37.270	2.503	34.767	0

Fuente: elaboración propia

Tabla 41: Cálculos asociados.

Tasa libre de riesgo (Rf)	4,50%
Rentabilidad esperada del mercado (E[Rm])	12,20%
Beta (Bu)	0,7
Fondos Propios (E)	-\$84.461
Nivel de Endeudamiento (D)	\$152.000
Tasa Impositiva (T)	25%
Coste Financiero (Kd)	7,20%
Beta Apalancada (Be)	-0,24
Coste de Capital (Ke)	2,61%
WACC	8,88%

Fuente: elaboración propia

## Elaboración del flujo de caja puro del proyecto.

Fase de inversión (Año 0 Año 1):

El proyecto inicia con una inversión fuerte de USD85.104 y capital de trabajo de USD151.357.

Se generan pérdidas netas después de impuestos en los primeros dos años, lo cual es común en negocios de tecnología durante la fase de implementación y adquisición de clientes.

Fase de Recuperación (Años 2-4):

A partir del Año 2, el proyecto empieza a generar resultados positivos, aunque moderados. El flujo puro del año 2 es positivo (USD20.672), indicando el inicio de la recuperación.

Ya en el Año 3, se consolida una operación rentable, con un margen neto post-impuestos de USD110.223 y un flujo positivo de USD133.351.

El flujo acumulado sigue negativo hasta el año 4, lo que indica que el proyecto recupera la inversión inicial recién al año 5.

Fase de Utilidad Neta (Año 5):

El proyecto alcanza una utilidad post-impuestos sólida de USD254.701, y un flujo libre neto de USD202.952, lo cual permite superar el punto de equilibrio acumulado.

Tabla 42: Flujo puro

### FLUJO PURO

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		216.234	565.519	775.684	932.263	1.060.049
COSTOS		-155.998	-310.540	-373.589	-420.563	-458.899
<b>MARGEN COMERCIAL</b>		60.236	254.979	402.095	511.700	601.150
COSTOS FIJO		-41.040	-42.476	-43.963	-45.502	-47.094
RRHH		-91.204	-94.396	-104.899	-126.572	-131.002
MKT		-58.123	-94.329	-116.668	-133.694	-147.889
OTROS COSTOS		-3.000	-3.105	-3.214	-3.326	-3.443
DEPRECIACION		-17.021	-17.021	-17.021	-17.021	-17.021
<b>TOTAL COSTOS</b>		<b>-210.388</b>	<b>-251.328</b>	<b>-285.764</b>	<b>-326.115</b>	<b>-346.449</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>		<b>-150.153</b>	<b>3.651</b>	<b>116.330</b>	<b>185.585</b>	<b>254.701</b>
PERDIDA ARRASTRE			-150.153	-146.501	-30.171	0
<b>BASE TRIBUTARIA</b>		<b>-150.153</b>	<b>-146.501</b>	<b>-30.171</b>	<b>155.414</b>	<b>254.701</b>
IMPUESTO 27%		0	0	0	41.962	68.769
<b>MARGEN DESPUES DE IMPUESTOS</b>		<b>-150.153</b>	<b>-146.501</b>	<b>-30.171</b>	<b>113.452</b>	<b>185.932</b>
DEPRECIACION		17.021	17.021	17.021	17.021	17.021
PERDIDA ARTR		0	150.153	146.501	30.171	0
INVERSION	- 85.104					
CAPITAL DE TRABAJO	- 151.357					151.357
<b>TOTAL FLUJO</b>	- 236.461	<b>-133.132</b>	<b>20.672</b>	<b>133.351</b>	<b>160.644</b>	<b>202.952</b>
<b>FLUJO ACUMULADO</b>	- 236.461	<b>-369.593</b>	<b>-348.921</b>	<b>-215.570</b>	<b>-54.926</b>	<b>148.026</b>

Fuente: Elaboración Propia

Los indicadores de evaluación financiera dan una VAN positiva de 8.192, la TIR de 9,62% y un payback de 5 años y 4 meses. Estos valores reflejan una viabilidad marginal, aceptable para un proyecto en etapa de expansión regional y sujeto a condiciones de mercado emergente.

Tabla 43: Indicadores Financieros del proyecto

<b>VAN</b>	<b>8.192</b>
<b>TIR</b>	<b>10%</b>
<b>PAYBACK</b>	
<b>AÑOS</b>	<b>MESES</b>
<b>5</b>	<b>4</b>
<b>WACC</b>	<b>8,9%</b>

Fuente: elaboración propia

## Análisis sensibilidad Flujo Puro (escenario más probable, optimista y pesimista).

Tabla 44: Análisis Sensibilidad.

<b>AÑO</b>	<b>Escenario Más Probable</b>	<b>Escenario Optimista (+10%)</b>	<b>Escenario Pesimista (-10%)</b>	
AÑO 1	-133.132	-146.445	-119.819	
AÑO 2	20.672	22.739	18.605	
AÑO 3	133.351	146.686	120.016	
AÑO 4	160.644	176.708	144.580	
AÑO 5	202.952	223.247	182.657	

Fuente: Elaboración propia

Este análisis permite evaluar cómo varía la rentabilidad del proyecto ante posibles cambios en las condiciones del entorno o supuestos financieros. Se han considerado tres escenarios para los flujos de caja proyectados entre los años 1 y 5:

### 1.- Escenario Más Probable.

En este caso, se asume que el escenario base representa ya la estimación más realista, incorporando supuestos de mercado y costos ajustados al contexto. Es el punto de referencia sobre el cual se evalúan los demás escenarios, manteniendo los mismos resultados financieros que el escenario base.

### 2.- Escenario Optimista (+10%).

Se simula una mejora del 10% en los flujos netos anuales. Este escenario contempla un entorno más favorable, como mayores ventas, menores costos operacionales, o una respuesta de mercado superior a la esperada. El flujo de caja mejora significativamente, destacando un flujo de 223.247 en el año 5. Esto implicaría un aumento considerable del VAN y una reducción del período de recuperación de la inversión, fortaleciendo la rentabilidad del proyecto.

### 3.- Escenario Pesimista (-10%).

Aquí se aplica una disminución del 10% en los flujos netos, considerando riesgos como menores ingresos, costos operacionales más altos o demoras en la captación de clientes. Este escenario lleva el flujo del año 1 a un nivel más negativo (-119.819) y reduce los montos positivos en los años siguientes. Si bien podría mantenerse un VAN positivo, la rentabilidad se ajustaría fuertemente y el payback podría extenderse, comprometiendo el atractivo financiero del proyecto.

## Elaboración del flujo de caja apalancado del proyecto.

Tabla 45: Elaboración Flujo de Caja Apalancado

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		216.234	565.519	775.684	932.263	1.060.049
COSTOS		-155.998	-310.540	-373.589	-420.563	-458.899
<b>MARGEN COMERCIAL</b>		60.236	254.979	402.095	511.700	601.150
COSTOS FIJO		-41.040	-42.476	-43.963	-45.502	-47.094
RRHH		-91.204	-94.396	-104.899	-126.572	-131.002
MKT		-58.123	-94.329	-116.668	-133.694	-147.889
OTROS COSTOS		-3.000	-3.105	-3.214	-3.326	-3.443
<b>COSTO FINANCIERO (INTERESES)</b>		-10.944	-9.049	-7.017	-4.838	-2.503
DEPRECIACION		-17.021	-17.021	-17.021	-17.021	-17.021
<b>TOTAL COSTOS</b>		-221.332	-260.377	-292.781	-330.954	-348.953
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>		-161.097	-5.397	109.314	180.746	252.198
PERDIDA ARRASTRE			-161.097	-166.494	-57.180	0
<b>BASE TRIBUTARIA</b>		-161.097	-166.494	-57.180	123.566	252.198
IMPUESTO 27%		0	0	0	33.363	68.093
<b>MARGEN DI</b>		-161.097	-166.494	-57.180	90.203	184.104
DEPRECIACION		17.021	17.021	17.021	17.021	17.021
PERDIDA ARTR		0	161.097	166.494	57.180	0
INVERSION	-	85.104				
CAPITAL DE TRABAJO	-	151.357				151.357
<b>PRESTAMO (CAPITAL)</b>		152.000	-26.326	-28.222	-30.254	-32.432
<b>TOTAL FLUJO</b>	-	84.461	-170.402	-16.598	126.335	164.404
<b>FLUJO ACUMULADO</b>	-	84.461	-254.863	-271.461	-145.127	19.278

Fuente: Elaboración Propia.

## Cálculo y Análisis de indicadores financieros del proyecto.

Los indicadores financieros (VAN, TIR y payback) en los escenarios más probable y optimista validan la rentabilidad del proyecto, mientras que el análisis de sensibilidad destaca la resiliencia ante variaciones del entorno. En el escenario optimista, el proyecto mejora significativamente su rendimiento, en el pesimista, si bien se reduce la rentabilidad, se mantiene la operación viable.

Finalmente, podemos concluir que el análisis apalancado muestra que, incluso con financiamiento externo, el proyecto logra superar el punto de equilibrio acumulado y genera márgenes positivos desde el año 3, consolidando a Jordan DTE como una solución tecnológica sólida, con alto potencial de escalabilidad y retorno financiero sostenido en el mercado peruano.

Tabla 46: Indicadores Financieros del proyecto

<b>VAN</b>	<b>72.964</b>
<b>TIR</b>	<b>19%</b>
<b>PAYBACK</b>	
<b>AÑOS</b>	<b>MESES</b>
<b>4</b>	<b>11</b>

<b>Ke</b>	<b>9,9%</b>
-----------	-------------

Fuente: Elaboración Propia

## Capítulo VIII: Conclusiones

### Modelo Canvas

Ilustración 25: Lienzo Modelo Canvas (propuesta)



Fuente: Elaboración Propia

## Conclusiones

En el presente proyecto se propone una estrategia integral y viable para la internacionalización del servicio de facturación electrónica de Empresas Jordan, con su solución Jordan DTE hacia el mercado peruano. En base de un enfoque multidimensional que combina análisis estratégico, evaluación del entorno macro y microeconómico, investigación de mercado, propuesta de valor, diseño de modelo de negocio y planificación comercial, se concluye que existen condiciones favorables y una clara oportunidad de inserción para Empresas Jordan en Perú.

El análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter revelan que, a pesar de un entorno político inestable y una alta informalidad empresarial, el mercado peruano presenta un crecimiento económico sostenido, un marco regulatorio que obliga a la digitalización tributaria y un contexto digital en evolución, lo que representa una oportunidad concreta para soluciones como Jordan DTE. La propuesta se ve fortalecida por una solución tecnológica full SaaS robusta, escalable, con alta integración a ERPs, trazabilidad omnicanal, uso de inteligencia artificial, y soporte especializado, diferenciándose frente a una oferta local saturada, pero poco integrada.

La investigación de mercado, tanto cualitativa como cuantitativa, valida el interés del segmento objetivo por soluciones simples, seguras y personalizadas, detectando vacíos significativos en los servicios actuales y una alta disposición a migrar, siempre que exista asesoría y acompañamiento. Se confirma la necesidad de una estrategia de marketing potente que posicione la marca en el territorio local, genere confianza, y establezca alianzas con actores clave.

Desde el punto de vista financiero y operativo, se concluye que el proyecto tiene alta viabilidad técnica, económica y comercial, al contar con experiencia consolidada, infraestructura tecnológica disponible y una baja inversión inicial, lo que favorece la recuperación del capital de trabajo en el corto plazo.

Finalmente, la estrategia de internacionalización de Jordan DTE no solo responde a una necesidad real del mercado peruano, sino que se apoya en un modelo de negocio sólido, adaptable y competitivo, con potencial de crecimiento, posicionamiento y escalamiento regional, contribuyendo a la digitalización tributaria y fortalecimiento de la formalización empresarial en Perú.

# Anexos

## Anexo 1: Padrón de Operadores de Servicios Electrónicos Actualizado al 17/03/2025

	<p>RUC: 20524119553                  NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: PAPERLESS S.A.C.                  N° DE RESOLUCIÓN AUTORIZADO: 034 005 0008367 / 13/06/2017                  DESDE: 13/06/2017                  TELÉFONOS: +51 1 7068351                  DIRECCIÓN: AV. JUAN DE ALIAGA NRO. 425 INT. 612 (PISO 6) MAGDALENA DEL MAR - LIMA - LIMA                  CORREO ELECTRÓNICO: <a href="mailto:dlaudia.colonia@sovos.com">dlaudia.colonia@sovos.com</a>                  PÁGINA WEB: <a href="http://www.sovos.com">www.sovos.com</a></p>
	<p>RUC: 20551093035                  NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: EFACT S.A.C.                  N° DE RESOLUCIÓN AUTORIZADO: 034 005 0008776 / 02/10/2017                  DESDE: 02/10/2017                  TELÉFONOS: 6171800                  AV. JAVIER PRADO ESTE NRO. 560 INT. 2001- SAN ISIDRO                  DIRECCIÓN: <a href="mailto:info@efact.pe">info@efact.pe</a>                  CORREO ELECTRÓNICO: <a href="mailto:info@efact.pe">info@efact.pe</a>                  PÁGINA WEB: <a href="http://www.efact.pe">www.efact.pe</a></p>
	<p>RUC: 20112811096                  NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: TCI S.A.                  N° DE RESOLUCIÓN AUTORIZADO: 032 005 0001478 / 06/12/2017                  DESDE: 06/12/2017                  TELÉFONOS: 315 1630 - 998372658 - 998229741                  DIRECCIÓN: CALLE MIGUEL SEMINARIO N° 320 Edificio Pan-5TO PISO URB. SANTA ANA SAN ISIDRO                  CORREO ELECTRÓNICO: <a href="mailto:ventas@tci.net.pe">ventas@tci.net.pe</a>                  PÁGINA WEB: <a href="http://www.tci.net.pe">www.tci.net.pe</a>  <a href="http://www.efacturacion.pe">www.efacturacion.pe</a></p>
	<p>RUC: 20557103920                  NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: ESCONTECH DEL PERU S.A.C.                  N° DE RESOLUCIÓN AUTORIZADO: 034 005 0010025 / 12/12/2017                  DESDE: 12/12/2017                  TELÉFONOS: 6528170                  DIRECCIÓN: AV. EL DERBY 055, CENTRO EMPRESARIAL CRONOS, TORREZ, PISO 6, OFICINA 603 SANTIAGO DESURCO                  CORREO ELECTRÓNICO: <a href="mailto:ops@esconcorp.com">ops@esconcorp.com</a>                  PÁGINA WEB: <a href="http://www.esconcorp.com">www.esconcorp.com</a></p>

	<p>RUC: 20550726762                  NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: THE FACTORY HKA PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA                  N° DE RESOLUCIÓN AUTORIZADO: 034 005 0010035 / 26/12/2017                  DESDE: 26/12/2017                  TELÉFONOS: (01)7193650 - 941 555 256                  DIRECCIÓN: JIRÓN TOBAGO 257 - CHORRILLOS LIMA                  CORREO ELECTRÓNICO: <a href="mailto:ops@thefactoryhka.com">ops@thefactoryhka.com</a>                  PÁGINA WEB: <a href="https://www.thefactoryhka.com.pe/">https://www.thefactoryhka.com.pe/</a></p>
	<p>RUC: 20600948131                  NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: DIGIFLOW S.A.                  N° DE RESOLUCIÓN AUTORIZADO DESDE: 034 005 0010286 / 09/03/2018                  DESDE: 09/03/2018                  TELÉFONOS: 511 6449488 Anexo 413                  JIRÓN PACHACUTEC 1315, PISO 4 JESUS MARIA                  DIRECCIÓN: <a href="mailto:ventas@digiflow.pe">ventas@digiflow.pe</a>                  CORREO ELECTRÓNICO: <a href="mailto:ventas@digiflow.pe">ventas@digiflow.pe</a>                  PÁGINA WEB: <a href="http://www.digiflow.pe">www.digiflow.pe</a></p>
	<p>RUC: 20478005017                  NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: BIZLINKS S.A.C                  N° DE RESOLUCIÓN AUTORIZADO DESDE: 034 0050010786 / 15/06/2018                  DESDE: 15/06/2018                  TELÉFONOS: 2170490 opción 2                  DIRECCIÓN: Av. Ricardo Palma N° 1280 oficina 202, Miraflores                  CORREO ELECTRÓNICO: <a href="mailto:ventas@bizlinks.la">ventas@bizlinks.la</a>                  PÁGINA WEB: <a href="https://bizlinks.com.pe/">https://bizlinks.com.pe/</a></p>
	<p>RUC: 20562669711                  NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: ACEPTA PERU S.A.C.                  N° DE RESOLUCIÓN AUTORIZADO DESDE: 034 005 0010672 / 17/08/2018                  DESDE: 17/08/2018                  TELÉFONOS: 730 7820                  DIRECCIÓN: CALLE AMADOR MERINO REYNA 465, PISO6, OF. 602 - SAN ISIDRO                  CORREO ELECTRÓNICO: <a href="mailto:dlaudia.colonia@sovos.com">dlaudia.colonia@sovos.com</a>                  PÁGINA WEB: <a href="https://www.acepta.pe">https://www.acepta.pe</a></p>

	<p>RUC: 20601797262                  NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: SOCIEDAD DE EXPLOTACION DE REDES ELECTRONICAS Y SERVICIOS DEL PERU S.A.C.                  N° DE RESOLUCIÓN AUTORIZADO: 034 005 0011494 / 10/12/2018                  DESDE: 10/12/2018                  TELÉFONOS: 01 - 7009898 / 01 - 7142159                  DIRECCIÓN: AV. MANUEL OLGUÍN 335 OF. 804 CENTRO EMPRESARIAL LINK TOWER SANTIAGO DE SURCO - LIMA                  CORREO ELECTRÓNICO: <a href="mailto:suporte@seres.pe">suporte@seres.pe</a>                  PÁGINA WEB: <a href="http://pe.groupperes.com/">http://pe.groupperes.com/</a></p>
	<p>RUC: 20100017491                  NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: TELEFONICA DEL PERU S.A.A.                  N° DE RESOLUCIÓN AUTORIZADO: 019 005 004340 / 11/01/2019                  DESDE: 11/01/2019                  TELÉFONOS: 996175149                  DIRECCIÓN: AV. BENAVIDES 661 - MIRAFLORES                  CORREO ELECTRÓNICO: <a href="mailto:facturacion.electronica@telefonica.com">facturacion.electronica@telefonica.com</a>  <a href="mailto:facturacion.electronica@movistar.com.pe">facturacion.electronica@movistar.com.pe</a>                  PÁGINA WEB: <a href="http://www.movistar.com.pe/negocio">www.movistar.com.pe/negocio</a></p>
	<p>RUC: 20505779291                  NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: CARVAJAL TECNOLOGIA Y SERVICIOS S.A.C.                  N° DE RESOLUCIÓN AUTORIZADO: 0340050011991 / 02/04/2019                  DESDE: 02/04/2019                  TELÉFONOS: 975213623 / 989328075                  DIRECCIÓN: AV. MANUEL OLGUIN NRO. 355 DPTO. 1205 URB. LOS GRANADOS LIMA - LIMA - SANTIAGO DE SURCO                  CORREO ELECTRÓNICO: <a href="mailto:servicioalclienteperu@carvajal.com">servicioalclienteperu@carvajal.com</a>                  PÁGINA WEB: <a href="http://www.carvajal.pe/landing_peru/">http://www.carvajal.pe/landing_peru/</a></p>

	<p>RUC: 20600665771                  NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: NUBEFACT S.A.                  N° DE RESOLUCIÓN AUTORIZADO DESDE: 0340050011893 / 02/04/2019                  DESDE: 02/04/2019                  TELÉFONOS: Central +51 014883535 WhatsApp: 987-281873                  DIRECCIÓN: CALLE MÁRTIR JOSÉ OLAYA 129 OFICINA 902 MIRAFLORES                  CORREO ELECTRÓNICO: <a href="mailto:ops@nubefact.com">ops@nubefact.com</a>                  PÁGINA WEB: <a href="http://www.nubefact.com">www.nubefact.com</a></p>
	<p>RUC: 20022305016                  NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: CONOSE S.A.                  N° DE RESOLUCIÓN AUTORIZADO DESDE: 0340050011681 / 09/04/2019                  DESDE: 09/04/2019                  TELÉFONOS: +51 964836520                  DIRECCIÓN: AV. ENRIQUE CANAVAL Y MOREYRA NRO. 425, OF. 93 - SAN ISIDRO                  CORREO ELECTRÓNICO: <a href="mailto:comercial@conose.pe">comercial@conose.pe</a>                  PÁGINA WEB: <a href="http://conose.pe">http://conose.pe</a></p>
	<p>RUC: 20517342861                  NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: SOFT &amp; NET SOLUTIONS S.A.C.                  N° DE RESOLUCIÓN AUTORIZADO DESDE: 0340050011620 / 28/04/2019                  DESDE: 28/04/2019                  TELÉFONOS: 997879019                  DIRECCIÓN: CAL. GERMAN SCHREIBER NRO. 184 DPTO. 802 SAN ISIDRO                  CORREO ELECTRÓNICO: <a href="mailto:facturacion.electronica@soft-net.com.pe">facturacion.electronica@soft-net.com.pe</a>                  PÁGINA WEB: <a href="http://www.soft-net.com.pe/">http://www.soft-net.com.pe/</a></p>
	<p>RUC: 20603333145                  NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: BANTEL S.A.C.                  N° DE RESOLUCIÓN AUTORIZADO DESDE: 0340050013665 / 15/04/2021                  DESDE: 15/04/2021                  TELÉFONOS: 480 0-501 / 982529344                  DIRECCIÓN: AV. ANGAMOS ESTE NRO. 1648 INT. 200 LIMA - LIMA - SURQUILLO                  CORREO ELECTRÓNICO: <a href="mailto:comercial@bantelpeu.com">comercial@bantelpeu.com</a>                  PÁGINA WEB: <a href="http://www.cebantelpeu.com">www.cebantelpeu.com</a></p>

## Anexo 2: Padrón de Proveedores de Servicios Electrónicos – PSE

N° DE RUC	NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	N° DE RESOLUCIÓN	AUTORIZADO DESDE	CERTIFICACIÓN	DATOS DE CONTACTO		
					TELÉFONOS	DIRECCIÓN	CORREO ELECTRÓNICO PÁGINA WEB
20562999711	ACEPTA PERU S.A.C.	034-005-0004762	03/02/2016	ISO/IEC-27001	(511) 730-7801 / (511) 730-7820	Calle Las Begonias 415, Piso 10 San Isidro, Lima	<a href="mailto:claudia.colonia@sovos.com">claudia.colonia@sovos.com</a> <a href="http://www.acepta.pe">www.acepta.pe</a>
20478178973	ALFA CONSULTORES S.A.C.	034-005-0005928	06/09/2016	ISO/IEC-27001	702-9444	Av. Manuel Olguin N° 327 Of. 905, Urbanización Los Granados - Santiago de Surco - Lima	<a href="mailto:informes@alfaconsult.com.pe">informes@alfaconsult.com.pe</a> <a href="http://www.facturae.pe">www.facturae.pe</a>
20513233605	ANDES SYSTEMS E.I.R.L.	034-005-0005612	01/07/2016	ISO/IEC-27001	(51) 01 480 - 0101 / 896854040 / 998379003	Av. Reducto Nro. 861 Int. 509 – Miraflores - LIMA	<a href="mailto:ventas@andesystems.com">ventas@andesystems.com</a> <a href="http://www.andesystems.com">www.andesystems.com</a>
20506002975	ANGKOR GROUP SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA	034-005-0005610	30/06/2016	ISO/IEC-27001	999178744	Jr. Monte Rosa N° 270 Dpto. 402 Centro Empresarial NeoBuilding, Urb. Chacarilla del Estanque, Santiago de Surco - Lima	<a href="mailto:fmontero@angkorperu.com">fmontero@angkorperu.com</a>
20556843911	AZURIAN PERU S.A.C.	034-005-0005991	14/09/2016	ISO/IEC-27001	7113740 / 7113885 / 7113787	Calle Los Zorzales N° 160 (Piso 3), Urb. El Palomar, San Isidro, Lima	<a href="mailto:contactoperu@azurian.com">contactoperu@azurian.com</a> <a href="http://www.azurian.com">www.azurian.com</a>

20523787617	BEYOND MOBILE MEDIA S.A.C.	034-005-0007234	03/05/2017	ISO/IEC-27001	700 3310 / 991-885-222	Calle Augusto Tamayo N° 154 Dpto. 302 - San Isidro - Lima	<a href="mailto:ventas@wallipos.com">ventas@wallipos.com</a> <a href="http://www.wallipos.com">www.wallipos.com</a>
20478005017	BIZLINKS S.A.C.	034-005-0004781	03/02/2016	ISO/IEC-27001	2170460 opción 2	Av. Ricardo Palma n° 1280 oficina 202, Miraflores - Lima	<a href="mailto:ventas@bizlinks.la">ventas@bizlinks.la</a> <a href="https://bizlinks.com.pe/">https://bizlinks.com.pe/</a>
20505779291	CARVAJAL TECNOLOGIA Y SERVICIOS S.A.C.	032-005-0000211	24/02/2016	ISO/IEC-27001	975213623 / 989328075	Av. Manuel Olguin Nro. 355 Dpto. 1205 Urb. Los Granados Santiago de Surco - Lima	<a href="mailto:serviciocliente.ctsperu@carvajal.com">serviciocliente.ctsperu@carvajal.com</a> <a href="http://carvajaltp.com/landing_peru/">http://carvajaltp.com/landing_peru/</a>
20538545326	CIMA LATIN AMERICA S.A.C.	034-005-0005508	10/06/2016	ISO/IEC-27001	637-8810 anexo 305, 302 / 992771653	Jr. Monte Rosa Nro. 256 (oficina Nro. 1003) - Urb. Chacarilla del Estanque - Santiago de Surco - Lima	<a href="mailto:estayo.merlin@cima-software.com">estayo.merlin@cima-software.com</a> <a href="mailto:support@cima-software.com">support@cima-software.com</a> <a href="mailto:francisco.muro@cima-software.com">francisco.muro@cima-software.com</a> <a href="mailto:ronald_eca@cima-software.com">ronald_eca@cima-software.com</a>
20549776974	CLOSE2U S.A.C.	034-005-0005529	06/09/2016	ISO/IEC-27001	999341270 / 989949937 / (01) 640 8060	Av. República de Chile N° 751- C. Jesús María - Lima	<a href="mailto:arinda.ochoa@close2u.pe">arinda.ochoa@close2u.pe</a> <a href="mailto:info@close2u.pe">info@close2u.pe</a> <a href="http://www.close2u.pe">www.close2u.pe</a> <a href="http://www.tefacturo.pe">www.tefacturo.pe</a>
20508316985	CONSULTORIA Y ASESORIA EN TECNOLOGIA CONASTEC S.R.L.	034-005-0005038	16/03/2016	ISO/IEC-27001	997401975	Av. Las Camelias N°820 Int. 701 (espalda COFIDE) San Isidro - Lima	<a href="mailto:informes@conastec.com.pe">informes@conastec.com.pe</a> <a href="http://www.conastec.com.pe">www.conastec.com.pe</a> <a href="http://www.etis.pe">www.etis.pe</a>

## Anexo 3: Filtro 1 y 2 Entrevistas Cualitativa de la investigación.

Pregunta / Opciones	Respuesta	Respuesta	Respuesta	Respuesta	Pregunta / Opciones	Respuesta	Respuesta	Respuesta	Respuesta
Nombre entrevistado	Jorge Acosta	Marilea Saldariga			Nombre entrevistado	Jorge Carranza	Omar Valdivia		
Edad	46	45			Edad	36	30		
Género					Género				
Hombre	X				Hombre	X	X		
Mujer		X			Mujer				
Otro					Otro				
Hijos					Hijos				
Si	X	X			Si	X			
No					No		X		
Ciudad de residencia o trabajo					Ciudad de residencia o trabajo				
Lima	X	X			Lima	X	X		
Otra:					Otra:				
Nivel de estudios					Nivel de estudios				
Educación secundaria					Educación secundaria				
Educación técnica					Educación técnica				
Educación universitaria	X				Educación universitaria		X		
Postgrado		X			Postgrado	X			
Datos Empresa					Datos Empresa				
Nombre	A3 Consultores	Flow			Nombre	ONP	Grupo Aje		
Rubro	Asesoría Contable	Medios de pago online			Rubro	Normalización Previsional	Consumo masivo (bebidas y alimentos)		
Tamaño	Pyme	Pyme			Tamaño	Grande	Grande		
Cargo	Dueño	Country Manager			Cargo	Contador Público	Contador		
Personas a cargo					Personas a cargo				
Si	X	X			Si	X	X		
No					No				
Cuántas	22	4			Cuántas	10	8		
Actitud hacia digitalización					Actitud hacia digitalización				
Positiva	X	X			Positiva	X	X		
Neutra					Neutra				
Negativa					Negativa				

## Anexo 4: Pauta guía de Entrevistas Cualitativa de la investigación.

Pauta de Entrevista	
Entrevistado: Jorge Acosta	46 años, 3 hijos, Contador auditor especializado en Finanzas, Dueño empresa
<b>DISPOSICIÓN HACIA LA TECNOLOGÍA – ENTORNO TECNOLÓGICO</b>	
cuéntame de tu empresa, historia de qué tamaño y a qué rubro pertenece?	A3 consultores es una pequeña consultora que se dedica a hacer outsourcing contable, nóminas, acompañamiento de empresas nuevas, medianas y grandes que están profesionalizándose, que quieren un buen servicio. Sobre todo para que tengan su información clara y ordenada en toda la parte contable desde hace 11 años. En Perú hay muchos estudios contables, pero no todos entregan buena información, no todos son confiables... hay mucho error. ... Entonces, y ahí viene, y lo barato sale caro. ...ahí encontré yo esa oportunidad y yo sincero la información, reconozco errores y me hago cargo asumiendo costos. Transparencia, servicio ad-hoc y recomendación es mi forma de hacer crecer la empresa.
• Cual es su relación con el área de facturación electrónica	Tengo un equipo que se encarga de hacer facturación electrónica para algunos clientes que lo solicitan. Algunos usan el portal web de SUNAT, otros ya cuentan con un portal de facturación electrónica. Nos hacemos cargo del área... procedemos a hacer la facturación, va a haber una persona que nos envía las órdenes de servicio de sus clientes, sus órdenes de compra- nosotros procedemos, emitimos la factura y las levantamos al portal
• ¿Cree que las empresas en Perú están dispuestas a invertir en soluciones tecnológicas que optimicen procesos y recursos?	Yo creo que cada vez es mayor esa disposición, "...el portal web SUNAT que muchos utilizan... a veces es lento ... es masivo y a veces se cae y no se puede trabajar rápido. "... En SUNAT es mucha gente la que ingresa y dependiendo de hay ciertas fechas que ellos corren un proceso de actualización y ahí es donde se cae el servicio, "...Ya no pasa tan seguido como antes, pero igual sigue pasando entonces" pero si yo tengo el el facturador electrónico si voy a poder emitir la fac.
• Cuál cree es el nivel de digitalización de su empresa	Ha mejorado mucho en estos últimos 2 años. O bueno, en realidad a partir de la pandemia ya, porque antes de la pandemia todo era presencial. "Entonces definitivamente se se utilizan muchas herramientas ya la gente de mi equipo mucho trabaja en la forma híbrida, trabajan desde su casa..." Tenemos herramientas para controlar tiempos, procesos. "... Este año estamos cambiando también de sistema por uno más moderno que sea más ágil, que no que nos permita optimizar estos procesos..."
• Conoce la diferencia entre software en la nube o aplicativos offline	Si, Primero el sistema en la nube yo no necesito tener instalado un sistema dentro de un servidor en red..." Entonces, el aplicativo offline. Yo lo puedo instalar en un servidor y lo voy a poder trabajar en red, pero para acceder a este servidor yo necesitaría tener un acceso directo como una BPN en cambio en un software en la nube, yo puedo acceder desde cualquier parte del mundo" Es la diferencia principal que veo..."
• Que obstáculos enfrenta su empresa para implementar o modernizar sus procesos administrativos	"...es la parte económica, te lo digo en base a mi experiencia. "...no le doy prioridad a otra cosa para no implementarlo porque de repente los precios en el mercado últimamente subieron mucho..." "... el segundo punto. Es el cambio de los mismos equipos..." "...Muchos están acostumbrados a todavía a trabajar manualmente..." "entonces algo de lo independiente de que esta los jóvenes ahora son más tecnológicos? No, pero he ido encontrando, por ejemplo en mi rubro, que a muchos les ha costado. Entonces estamos trabajando en capacitar que puedan cambiar ese chip..." "Utilizar más tecnología para ser más eficientes..." "...hay una brecha tecnológica importante..." y a veces también nosotros podemos tener esta tecnología pero yo todavía tengo clientes que no les gusta acceder a la tecnología..." la mayoría que se resiste, por ejemplo, es gente mayor a 40. "... pero es gente a veces de contemporánea conmigo que se resiste..."

CRITERIOS DE SELECCIÓN DE SOFTWARE	
• ¿Cómo se informa sobre nuevos productos /servicios vinculados al uso de software de gestión empresarial? ¿Dónde inician la búsqueda?	"...me capacito seguido, ... por ejemplo ahorita con estos temas de la IA, este ahí comienza primero en mi curiosidad de ver..." "...y tengo la líder del equipo contable, que también cada vez también se va actualizando más, entonces vamos buscando entre los 2...", "...Internet, luego equipo de TI, si no me satisface lo que encontré...", "...también tengo 3 personas que están en tecnología...", "...mira alternativas tengo para estos problemas...", "... tengo gente que me recomienda bien..."
• Si viniera alguien a ofrecerle un Software. ¿Qué es lo primero descartarías saber?	"... me interesa es que esté en la nube, Eso es lo que cada vez busco más, qué tan ágil, tan fácil de comprender puede ser, no solo para mí, sino para mi equipo también y obviamente cliente..." "Qué tan rápido lo voy a poder integrar, ¿Qué tan rápido se puede adaptar a los cambios? No, y que obviamente, esa adaptación a los cambios no sea tan costosa para la empresa..." "...que sea manejable y adaptable esas son otras son pilares importantes..." "...Hay mucho desorden...", "...ejemplo, tengo una empresa que es grande, vende más de 20.000.000 USD en Perú, que eso ya lo hace una empresa mediana, tiene cierta cantidad de personal, tiene más de ciento y pico trabajadores. Pero su proceso de costos todavía los hacen en Excel...", "...no usan un RP y obviamente está propensa a error...", "... Incrementa incrementa la contingencia..."
• ¿Cuál cree son los factores clave que influyen en la decisión de compra de un Software?	Mira un factor muy importante en Perú y esto en base a la experiencia que he visto, es el es el precio...", "...muchos van por el precio, no por la calidad del producto, entonces este ese es un factor importante, ¿Y lo otro, como te comentaba, es que tan adaptable puede ser y qué tan moldeable puede ser a una empresa?"
• ¿Nos podría contar alguna experiencia significativa en la búsqueda y elección de un proveedor de software?	"... caso SAP y este ERP nisira, nosotros necesitábamos hacer una reconstrucción contable de cuatro periodos esta empresa también grande, igual no estaba en sus 30 40.000.000 USD de facturación anual y..." "...ellos adquirieron un sistema que se llama Navision, SAP no se pudo adaptar primero a la realidad local." "2 las implementaciones que debían hacer eran costosísimas. No, entonces el cliente necesitaba hacer un cambio porque no tenía orden. Y ahí es donde estaba el SAP, ¿y este repencia no? Dentro de todas las validaciones reportaría que tan adaptables para la parte tributaria local, para lo para cambios el. Este sistema peruano funcionó muy bien y, obviamente, buscando inexperiencia, no."
• ¿Cuáles considera que son los principales proveedores de facturación electrónica en Perú y qué los diferencia entre sí?	"...dentro de los que conozco que es muy bueno... es Efact... Con ese trabaja varios clientes, "...hay otro que también es este a ver a uno que se llama Rappi..." "el otro que también he escuchado bastante es nube fact, no, esos son de los 3, como que de los que más han trabajado...", "... Nosotros cotizamos igual para el servicio de software contable... de Fontana, uno que ha estado creciendo bastante en el mercado..."

INSTITUCIONALIDAD	
• ¿Cuál es su percepción sobre la vulnerabilidad de datos financieros / contables de las empresas en Perú?	Es un tema relevante. En base a profesionalización hay datos, por ejemplo uno de los contadores que hicieron más largo y se quedaron con toda la información y el cliente no tiene la capacidad de guardar esa información, entonces sí de que es muy vulnerable, sobre todo para la pequeña empresa. La gran empresa sí tiene mucho más controles porque obviamente invierte más en tecnología.
• ¿Cuál es su opinión sobre los organismos reguladores y de supervisión tributaria en Perú?	"A veces hay muchos vacíos legales...", "... De hecho año tras año se han ido profesionalizando más, definitivamente invierten mucho más en tecnología ahora..." "...Yo creo que están por un buen camino, pero, a veces la presión tributaria del país cambia algunos aspectos que puede ser en algunos momentos un poco perjudicial para el contribuyente. Pero después de eso sí son, son or."
• ¿Cuál es su opinión sobre el cumplimiento de requisitos legales para las empresas que deben realizar facturación electrónica en Perú?	"...sí tienen tienen los requisitos suficientes para para proteger también al usuario final...", "... yo creo que hemos ido avanzando mucho en estos años..." "...la virtualidad ha ayudado mucho a que sea mucho más ágil...", "... Antes era más riguroso, ahora es más rápido...", "...Ya no hay trabas".
• ¿Cuál es su nivel de confianza en proveedores externos para el manejo de temas financiero-contables y por qué?	"...mi nivel de confianza, en mi experiencia es alta, pero depende mucho de la empresa, cómo venga, cómo llegue al país...", pero yo sí confío en base a lo que he visto en algunos clientes, porque somos usuarios...", "...Entonces el nivel de confianza sí es alto...", "...porque en la mayoría hemos tenido respuestas rápidas..."
• ¿Crees que el origen del proveedor influye en la decisión de contratación de un servicio? por qué?	No influye, lo importante es que sea ágil, que haya respuesta rápida...", "...y obviamente, algo que también influye es el costo...", "...no importa si el del país que fuere lo que importa es lo que te acabo de comentar..."
• ¿Cuál es su opinión sobre el sistema tributario y de facturación electrónica chileno?	"...están más avanzados que nosotros..." "...Me mostraron cómo funcionaba, todo se puede hacer desde la web...", "...es mucho más ágil. Acá recién eso se está haciendo, entonces es mucho más efectivo...", "...aquí en Perú hay algo que sí es importante en tener en consideración, es la parte tributaria tiene muchas complejidades y que a veces viene gente de fuera y les cuesta entender, ejemplo hay doble tipo de cambio para compra y para venta, pagos anticipados de IGV que son distintos tipos también, todo eso va variando, Entonces sí debe ser adaptable al mercado peruano. No, no verlo como se hace desde Chile, sino ver cómo funciona en Perú."

#### Resumen

Jorge Acosta opinó que las empresas en Perú están cada vez más dispuestas a invertir en soluciones tecnológicas para optimizar procesos, aunque aún existen desafíos como la indisponibilidad del servicio de Sunat, tildó de lento y que presenta problemas, afectando la eficiencia de las empresas en sus procesos de facturación. Identificó los principales obstáculos para la implementación de tecnología en su empresa siendo el costo, ya que los precios en el mercado han subido considerablemente, y la resistencia al cambio por parte del equipo especialmente aquellos que están acostumbrados a procesos más largos, manuales y menos tecnológicos. Existe brecha en la profesionalización de instrumentos digitales. No obstante, la digitalización de su empresa ha mejorado mucho desde la pandemia, adoptando herramientas tecnológicas para controlar tiempos y procesos, y permitiendo el trabajo híbrido. Destacó que la principal ventaja del software en la nube es que permite el acceso desde cualquier parte del mundo, sin necesidad de tener un servidor local. También describió cómo su empresa selecciona proveedores de software, indicando que comienza en Internet, donde investigan las opciones disponibles y evalúan sus características, consultan con su equipo de TI para obtener recomendaciones y evalúan la viabilidad de las opciones encontradas, y reciben recomendaciones de grupos de empresarios, donde comparten experiencias y sugerencias sobre proveedores de software.

Mencionó que los factores clave en la decisión de compra de software en Perú incluyen el precio dado que muchas empresas priorizan el costo sobre la calidad del producto., la adaptabilidad y la flexibilidad del sistema para ajustarse a la realidad local. Mencionó a Efact, Rappi y Nube Fact como los principales proveedores de facturación electrónica, destacando su experiencia y confiabilidad en el mercado. Estos proveedores se diferencian por su capacidad de adaptación a las necesidades de los clientes y la calidad de sus servicios. También señaló que el sistema tributario chileno está más avanzado que el peruano, se puede ver toda la información de facturación y comprobantes de compra desde la web, mientras que en Perú esto recién se está implementando.

Pauta de Entrevista	
Entrevistado: Jorge Acosta	45 años, 2 hijos, Ingeniero Industrial, Country Manager en Flow Perú (area comercial), 14 años de experiencia en medios de pago.
DISPOSICIÓN HACIA LA TECNOLOGÍA – ENTORNO TECNOLÓGICO	
cuéntame de tu empresa, historia de qué tamaño y a qué rubro pertenece?	Flow es una plataforma de medios de pagos que facilita la integración de varios medios de pagos a empresas que quieren cobrar o vender a través de Internet de una plataforma digital. Acá en Perú tenemos ya 3 años de formada, yo estoy acá hace 2 años aproximadamente. Y bueno, ofrecemos todos los medios de pagos en los distintas formas y productos que se pueda ofrecer al cliente para que se adecuen al procedimiento de como ellos cobran o como ellos venden actualmente. Acá en Perú hay 18 empresas del mismo perfil de flow. "...a nivel de propuesta de valor, pues está súper enfocada en lo que es el servicio al cliente, acá hay muchas dolencias..." "... normalmente te deriva a un chatbot o a un canal de atención automatizado y no son
P1 • ¿Cuál es su relación con el área de facturación electrónica	Tenemos un proveedor que es el que nos realiza la facturación electrónica para los comercios que están afiliados acá en flow en Perú. ¿No, no te comenté, pero en esos años tenemos cerca de 250 clientes desde que hemos comenzado, no?
P2 • ¿Cree que las empresas en Perú están dispuestas a invertir en soluciones tecnológicas que optimicen procesos y recursos?	Primero, yo te diría de que Perú es un país informal..." "...Falta mucho por digitalizar, falta mucho por formalizar..." "Entonces, si vamos un paso antes..." "... tienes personas que producen mucho, que generan mucho movimiento de la economía peruana, pero de manera informal. Una facturación electrónica que te hace más eficiente tu proceso, de repente no. El 100% de las empresas lo tienen habilitado, pero cada vez está siendo mas usado por el tema de la rapidez y de la facilidad con que la gente quiere manejar sus negocios..." "...las leyes también te exigen de que tengas que tener esta la facturación electrónica..." "Empresas no quieren declarar impuestos, quieren pasar su recibo por honorarios y no declarar impuestos, entonces no caen dentro de la evasión de impuestos, y de eso hay mucho..." "...Es culturalmente porque hay empresas, por ejemplo de transporte, no que facturan millones y no declaran impuestos porque pucha no quieren evadir
P3 • ¿Cuál cree es el nivel de digitalización de su empresa	"... la digitalización en Perú, por ejemplo, estamos cerca de un 40% a nivel país, Porque justamente hay esta informalidad. Hay muchos comercios que no están digitalizados, hay mucho todavía por hacer..." "...El proceso que son muy manuales..."
P4 • Conoce la diferencia entre software en la nube o aplicativos offline	No
P5 • ¿Que obstáculos enfrenta su empresa para implementar o modernizar sus procesos administrativos	"... no tenemos la capacidad de recursos humanos suficientes para poder hacer todo lo que se quisiera hacer para automatizar o digitalizar la empresa..."

CRITERIOS DE SELECCIÓN DE SOFTWARE	
P7 • ¿Como se informa sobre nuevos productos /servicios vinculados al uso de software de gestión empresarial? ¿Dónde inician la búsqueda?	"...Es por recomendación, el boca a boca, cuando tienes un círculo profesional, con experiencia, te pueden recomendar este tipo de servicios..."
P8 • Si viniera alguien a ofrecerte un Software. ¿Qué es lo primero desearías saber?	"...es qué tan fácil es, qué tan intuitivo, y qué tan rápido me puede ayudar..." "... Y si realmente me alivia algún dolor de cabeza que yo pueda tener vinculado a ese servicio..."
P9 • ¿Cuál cree son los factores clave que influyen en la decisión de compra de un Software?	Es que sea que sea fácil de usar, que sea rápido..." "... que tenga una continuidad operativa, es decir, que funcione, que no se que no se caiga el software, que no este, que no presente muchos problemas..." "...a nivel tecnológico siempre pueden haber este inconvenientes, pero también es la forma como lo solucionas, la capacidad de respuesta rápida. Entonces acá hay mucha burocracia y no hay mucha respuesta rápida a nivel tecnológico en general en las empresas..." "A que no hay profesionales especializados y capacitados..."
P10 • ¿Nos podría contar alguna experiencia significativa en la búsqueda y elección de un proveedor de software?	"una prueba en vivo en producción para ver si realmente qué tan bueno es el servicio y no nos fue tan bien..." "...Años de experiencia en el mercado. Cantidad de clientes, si tenían el tema del porcentaje de continuidad operativa, que nos compartan encuestas de satisfacción de esos clientes, se entrevistó a clientes de este proveedor. De estos 3 proveedores. Se ponderó también la presencia nacional o internacional..."
P11 • ¿Cuáles considera que son los principales proveedores de facturación electrónica en Perú y qué los diferencia entre sí?	En realidad, conozco solamente a Bsaile.

INSTITUCIONALIDAD	
P13 • ¿Cuál es su percepción sobre la vulnerabilidad de datos financieros / contables de las empresas en Perú?	Yo creo que en ese punto si está desarrollado..." "...Si, hay buenos sistemas que protegen los datos..." "...no hay mucho evento..." "...no hay muchas noticias de ese tipo..." "...si tú en el tiempo no escuchas noticias de ese tipo es porque están siendo bien protegidos..."
P14 • ¿Cuál es su opinión sobre los organismos reguladores y de supervisión tributaria en Perú?	Si que es muy burocrático..." "...Le falta año luz para cambiar el papelito por hacer algo digital..."
P15 • ¿Cuál es su opinión sobre el cumplimiento de requisitos legales para las empresas que deben realizar facturación electrónica en Perú?	A mí me parece que si es complejo por lo mismo que es burocrático..." "... Y las empresas, por si solas no lo pueden hacer y siempre terminan contratando a alguien que se los haga..." "... entonces no todas las empresas tienen plata para contratar algo que es exigente y que no te va a sumar a la venta, sino que es algo que tienes que cumplir con la ley, entonces, este ese punto dentro de sus prioridades, lo dejan al final..." "...la SUNAT, que es el ente regulador de facturación, de impuestos y todo esto, yo creo que se ha hecho un buen trabajo por querer simplificar el tema..."
P16 • ¿Cuál es su nivel de confianza en proveedores externos para el manejo de temas financiero-contables y por qué?	"... yo siempre he pensado que es mucho mejor Tercerizar..." "...Si yo tuviera una empresa y tengo que tercerizar el tema de facturación electrónica, definitivamente se lo daría a la gente que sabe del tema, más allá que contratar internamente a alguien que me vea ese tema.
P17 • ¿Crees que el origen del proveedor influye en la decisión de contratación de un servicio? por qué?	"... No, no ha influido..."
P18 • ¿Cuál es su opinión sobre el sistema tributario y de facturación electrónica chileno?	no conoce

#### Resumen

Manileva opinó que Perú es un país informal y que falta mucho por digitalizar y formalizar. Sin embargo, las empresas formales están siguiendo una tendencia hacia la facturación electrónica debido a la obligatoriedad impuesta por el gobierno. Identificó la falta de capacidad de recursos humanos y profesionalización tecnológica como el principal obstáculo para la digitalización y modernización de los procesos administrativos en su empresa. Explicó que su empresa se informa sobre nuevos productos y servicios principalmente a través de recomendaciones y mencionó que los grupos de WhatsApp de tomadores de decisiones son una fuente común de recomendaciones para nuevos productos y servicios. Destacó la facilidad de uso, la rapidez y la continuidad operativa como los factores clave que influyen en la decisión de compra de un software. Señala que considera atributos como años de experiencia, cantidad de clientes, continuidad operativa, encuestas de satisfacción y pruebas en vivo como datos referenciales a la hora de elegir. Considera que los organismos reguladores y de supervisión tributaria en Perú son muy burocráticos, esto conlleva a las empresas a incurrir en gastos adicionales lo que complica el cumplimiento de los requisitos legales para las empresas.

Pauta de Entrevista	
Entrevistado: Jorge Carranza	36 años, 1 hijo, Contador Público actualmente en Oficina de Normalización Previsonal (ONP) Institución Pública Peru.
DISPOSICIÓN HACIA LA TECNOLOGÍA - ENTORNO TECNOLÓGICO	
cuéntame de tu empresa, historia de qué tamaño y a qué rubro pertenece?	...“Actualmente trabajo en La Oficina de Normalización Previsonal (ONP) Encargado de toda el área contable, la ONP se creo en 1992, Institución Pública que administra el Sistema Nacional de Pensiones (SNP) sus principales funciones tienen que ver con reconocer, calificar, liquidar y pagar los derechos pensionarios, actualmente el 13% de sueldo bruto del trabajador se va a la ONP. El cual yo veo toda la parte de alquileres, activos financieros, inmuebles y arriendos”...
P1 • ¿Cuál es su relación con el área de facturación electrónica	...“En la actualidad la relación que tengo con el área es directa, ya que me encargo de revisar propuestas y cotizaciones cuando un área necesita salir a buscar más opciones al mercado.”
P2 • ¿Cree que las empresas en Perú están dispuestas a invertir en soluciones tecnológicas que optimicen procesos y recursos?	...“La verdad es que pienso que sí, el objetivo es que todo el mundo sepa y entienda que es una obligación, últimamente la Sunat ha estado contralando bastante la obligatoriedad para que además tengan los libros contables al día, el sistema debe estar conectado con DTE, de lo contrario, debe estar conectado con SIRE, entonces si o si debes estar alineado con eso, por lo que la mayoría de las empresas establecidas esta dispuesta a invertir soluciones tecnológicas”...
P3 • ¿Cuál cree es el nivel de digitalización de su empresa	...“Nivel de casi 90%, porque todas las actividades del negocio están mapeadas y alineadas con la tecnología y digitalización, operaciones en su totalidad automatizadas dentro del sistema público”.
P4 • ¿Conoce la diferencia entre software en la nube o aplicativos offline	...“Sí, conozco la diferencia entre Software en la Nube y Offline, la desventaja de un software en la nube es que Peru la cobertura es muy mala, por lo que la señal no es de lo mejor y a veces la red de internet se cae”.
P5 • ¿Que obstáculos enfrenta su empresa para implementar o modernizar sus procesos administrativos	...“Como Entidad Pública, respetar las normativas es una limitación porque no es un mercado abierto, el estado otorga presupuestos destinados que se deben ajustar siempre a el, sin embargo en el privado se debe decidir por quien se ajusta a sus problemáticas propias del negocio”.
CRITERIOS DE SELECCIÓN DE SOFTWARE	
P7 • ¿Como se informa sobre nuevos productos /servicios vinculados al uso de software de gestión empresarial? ¿Dónde inician la búsqueda?	...“Actualmente en mi caso cualquier tipo de solución o servicio, todo a nivel de procedimientos y normas se buscan mediante referencias en el mercado, Redes sociales como LinkedIn o por búsqueda en google, ya que muchas veces es mas rápido. También existe una Radio en Perú que es la más escuchada a nivel País RPP, en la cual algunas empresas ofertan sus software y utilizan mucha publicidad mediante ese medio.”
P8 • Si viniera alguien a ofrecerte un Software, ¿Qué es lo primero desearías saber?	...“Lo primero que me gustaría saber es su experiencia, las referencias, idealmente con industrias similares, tiempo de espera soporte, atención personalizada.”
P9 • ¿Cuál cree son los factores clave que influyen en la decisión de compra de un Software?	...“En mi opinión los factores claves son la rapidez de poder implementar la solución, que sea un sistema intuitivo, fácil de manejar para todos y principalmente la post venta del servicio”.
P10 • ¿Nos podría contar alguna experiencia significativa en la búsqueda y elección de un proveedor de software?	...“Claro que sí, cuando estaba trabajando en IBR Peru, nos tocó salir en búsqueda de nuevos Software, los ofertantes eran Defontana y Softland, el elegido fue este ultimo, el cual fue una decisión más bien apresurada, porque se comitió un error de elegir un software que no llegaba toda la información, también limitaba las operaciones relacionadas con el origen del negocio.”
P11 • ¿Cuáles considera que son los principales proveedores de facturación electrónica en Perú? ¿Cuál fue su diferencia entre ellos?	...“Yo considero que los principales a nivel país y mundial es en SAP ya que tiene un soporte global, Defontana por sus años de experiencia y su constante crecimiento gracias a la publicidad.”
INSTITUCIONALIDAD	
P13 • ¿Cuál es su percepción sobre la vulnerabilidad de datos financieros / contables de las empresas en Perú?	...“La percepción que yo tengo es que una gran parte de la población no sabe resguardar sus respaldos de datos, solo basta con que una persona dentro de la organización tenga un uso inadecuado con los datos manejados, cada 2 meses aparecen noticias de hackeos, sobre todo el estado si es muy vulnerable.”
P14 • ¿Cuál es su opinión sobre los organismos reguladores y de supervisión tributaria en Perú?	...“En la actualidad muy buena, al dar a conocer que la tecnología a aportado bastante, hoy en día casi la mayoría de los tramites se realizan por web, sin embargo, en la Sunat falta reforzar sobre el tema de la recaudación, falta la comunicación adecuada”.
P15 • ¿Cuál es su opinión sobre el cumplimiento de requisitos legales para las empresas que deben realizar facturación electrónica en Perú?	...“Opino que van por buen camino, el problema está en la formalidad de las organizaciones, creo que el cumplimiento está casi al 100%, inclusive he visto situaciones en donde personal de la Sunat se ha vestido de forma normal (sin uniforme) y empieza a visitar a gente con pymes y/o empresas para supervisar la emisión de boletas o facturas (se camuflan).”
P16 • ¿Cuál es su nivel de confianza en proveedores externos para el manejo de temas financiero-contables y por qué?	...“Lo que necesito para tener confianza al 100% es que una solución se encargue de atender los problemas rápidamente, la eficiencia en la post venta en super importante y aquí se valora mucho y también la flexibilidad, sobre todo que pueda trabajar de manera mas consultiva.”
P17 • ¿Crees que el origen del proveedor influye en la decisión de contratación de un servicio? por qué?	...“En mi opinión pienso que no influye, ya que la persona que este ofreciendo la solución debe tener convicción en lo que se está vendiendo y comentar sus casos de uso aplicados para la industria si corresponde, eso le da un valor agregado muy importante.”
P18 • ¿Cuál es su opinión sobre el sistema tributario y de facturación electrónica chileno?	...“En mi opinión la facturación electronica Chilena tiene un gran aje, por experiencia propia, estan muy avanzados en temas de soporte, tienen una cultura sobre el cumplimiento tributario muy avanzado, que aquí en Peru falta, en simples palabras Peru ha estado copiando lo que ha hecho Chile en relación a la Facturación Electrónica.”

#### Resumen

Jorge Carranza, comentó e hizo mayor énfasis que en Peru aún existe mucha falta de formalidad y digitalización de los procesos, considera que existe una creciente presión regulatoria por parte de SUNAT para que las empresas cumplan con la obligación de llevar libros contables digitales y sistemas integrados con DTE o SIRE y que esto ha impulsado a muchas organizaciones a invertir en soluciones tecnológicas para cumplir con las normativas tributarias. También menciona que tiene una relación directa con las áreas internas, ya que revisa propuestas y cotizaciones cuando se requiere evaluar nuevas soluciones del mercado, en este proceso utiliza mayoritariamente referencias en línea, de colegas o entendidos en el tema, especialmente a través de Google, LinkedIn o medios masivos como la radio RPP, que según Jorge destaca como una de las más influyentes en el país. Por otro lado, reconoce que Chile tiene un sistema mucho más avanzado, con una fuerte cultura de cumplimiento tributario y mejor soporte tecnológico. En su opinión, Peru ha estado replicando muchas de estas prácticas, aunque aún tiene camino por recorrer. Finalmente, percibe que muchas empresas y personas no toman en serio el resguardo de datos, lo que representa un gran riesgo, especialmente cuando se considera la alta frecuencia de hackeos, incluso en entidades estatales, lo que evidencia una vulnerabilidad crítica en ciberseguridad.

Pauta de Entrevista	
Entrevistado: Omar Valdivia Navarrete	Soltero, 30 años, Contador, experiencia por mas de 6 años en áreas de Tesorería y Finanzas.
DISPOSICIÓN HACIA LA TECNOLOGÍA - ENTORNO TECNOLÓGICO	
cuéntame de tu empresa, historia de qué tamaño y a qué rubro pertenece?	“Actualmente me desempeño en Grupo Aje, una multinacional de bebidas gaseosas de origen peruano, siendo una de las compañías mas grandes en su sector a nivel país. La empresa tiene un compromiso con el medio ambiente y la naturaleza, principalmente porque esta en su ADN, hoy presentes en más de 20 países er el mundo, yo me desempeño como encargado de Finanzas y contabilidad en una de las 16 empresas del grupo en el país”.
P1 • ¿Cuál es su relación con el área de facturación electrónica	...“Mi relación con la facturación es directa ya que me encargo de ver todo el flujo de tesorería, financiero y contable dentro del área en que estoy, realizo las solicitudes y los requerimientos según las necesidades que vamos teniendo”.
P2 • ¿Cree que las empresas en Perú están dispuestas a invertir en soluciones tecnológicas que optimicen procesos y recursos?	...“Sí, por supuesto, yo tengo la convicción que la mayoría de las empresas mediana/grandes están dispuestas a invertir en tecnología que ayuda a optimizar y automatizar la mayor cantidad de procesos posibles, inclusive en Grupo Aje, se apunta a soluciones con IA o que estén ligadas a esta, todos los años se destina presupuesto específico para cada área y requerimiento en temas de automatización de procesos internos.”
P3 • ¿Cuál cree es el nivel de digitalización de su empresa	...“Yo creo que actualmente en Grupo Aje tenemos un 60% de digitalización, por lo que aun hay muchos procesos que están recién comenzando con pruebas o pilotos para su automatización, por lo que aun nos falta por estar más en línea con la tecnología y optimización de los procesos”.
P4 • ¿Conoce la diferencia entre software en la nube o aplicativos offline	...“Sí, conozco los 2 tipos de soluciones ya que me ha tocado en vidas pasadas trabajar con ambos, sin embargo, en Grupo Aje, comenzaron hace muy poco con la implementación de facturación el línea, por lo que estamos probando si se ajusta a nuestras reglas de negocio ya que nuestra contabilidad en si es bastante complicada”.
P5 • ¿Que obstáculos enfrenta su empresa para implementar o modernizar sus procesos administrativos	...“Por mi área al menos si existen trabas, pero principalmente por temas de presupuestos, a veces se van priorizando según las operaciones relacionadas directamente al negocio, por lo que si ya se tiene un presupuesto estimado, difícilmente se puede adicionar a otro o no ser de tener una priorización específica”.

CRITERIOS DE SELECCIÓN DE SOFTWARE		
P7	<p>• ¿Cómo se informa sobre nuevos productos /servicios vinculados al uso de software de gestión empresarial? ¿Dónde inician la búsqueda?</p> <p>• Si viniera alguien a ofrecerle un Software. ¿Qué es lo primero desearías saber?</p>	<p>... Me informo principalmente por referencias de jefaturas pasadas o colegas del área, también a veces por LinkedIn y por la publicidad que realizan en las radios de Perú...</p> <p>... Creo que va de la mano de la necesidad de cada área, pero en mi caso, es primordial que se debe alinear al negocio, que sea un software con soporte personalizable y con un costo razonable...</p>
P9	<p>• ¿Cuál cree que son los factores clave que influyen en la decisión de compra de un Software?</p>	<p>... Principalmente que sea una solución que se pueda alinear a los procesos, que sea flexible y que tenga una gran capacidad de adaptabilidad para poder adecuarse al origen del negocio...</p>
P10	<p>• ¿Nos podría contar alguna experiencia significativa en la búsqueda y elección de un proveedor de software?</p>	<p>... Cuando trabajaba en Deloitte, yo era la persona encargada de contratar soluciones para automatizar procesos de tesorería. Principalmente le solicitaba al área de TI en un documento con las especificaciones y ellos se encargaban de buscar una solución que se ajustaran, lo que siempre se buscaba era que fuera una solución lo más robusta posible, con certificaciones y que ojalá todo estuviera centralizado en una misma solución...</p>
P11	<p>• ¿Cuáles considera que son los principales proveedores de facturación electrónica en Perú y qué los diferencia entre sí?</p>	<p>... No conozco a todas, pero he trabajado con Defontana y Factureo, y he tenido muy buena experiencia, las dos soluciones muy similares, en precios tampoco varía mucho, sin embargo, la gran diferencia está en la venta consultiva, la capacidad de adaptación y personalización que pueda brindar el servicio...</p>

INSTITUCIONALIDAD		
P13	<p>• ¿Cuál es su percepción sobre la vulnerabilidad de datos financieros / contables de las empresas en Perú?</p>	<p>... Desde mi percepción hay mucho riesgo en la industria bancaria, actualmente creo que el mercado peruano tiene un comercio más informal. En las medianas grandes empresas, es preocupante el nivel de ciberataques, lo cual va en aumento todos los años, y el temor de sufrir una de ellas cada vez es mayor...</p>
P14	<p>• ¿Cuál es su opinión sobre los organismos reguladores y de supervisión tributaria en Perú?</p>	<p>... Mi opinión es que en algunos casos, algunas entidades de regulación son un poco sofocantes en varios aspectos, sobre todo por la cantidad de impuestos cobrados, y el trato desigual a las pequeñas, que aplican sanciones más severas y tienen menos flexibilidad que con una empresa grande, sin embargo, la Sunat regula bastante bien, en aspectos positivos ha ido avanzando en materia de digitalización, también han logrado aplicar normas tributarias complejas y sus fiscalizaciones tienen una buena visión de riesgo tributario.</p>
P15	<p>• ¿Cuál es su opinión sobre el cumplimiento de requisitos legales para las empresas que deben realizar facturación electrónica en Perú?</p>	<p>... En mi opinión se nota que son bastantes profesionales, se cumple con los estándares requeridos, con el cumplimiento, su protocolo y procesos. Aunque la implementación inicial puede requerir una inversión de tiempo y recursos, los beneficios son grandes en términos de eficiencia y gestión.</p>
P16	<p>• ¿Cuál es su nivel de confianza en proveedores externos para el manejo de temas financiero-contables y por qué?</p>	<p>... En general se confían bastante en proveedores externos, sobre todo si tienen un buen posicionamiento y trayectoria, que sumen certificaciones de primera, en mi caso, siempre busco que puedan compartir experiencias ideal con varios tipos de industrias.</p>
P17	<p>• ¿Crees que el origen del proveedor influye en la decisión de contratación de un servicio? por qué?</p>	<p>... No influye para nada, en nuestro caso tenemos un proveedor en la nube, y para nosotros lo más relevante e importante son sus certificaciones y experiencia.</p>
P18	<p>• ¿Cuál es su opinión sobre el sistema tributario y de facturación electrónica chileno?</p>	<p>... En general en Perú se ha ido replicando el modelo de facturación electrónica que tiene Chile, creo que la facturación chilena está muy bien posicionada en todo Latam, tienen normativas claras y sistematizadas, es un sistema avanzado y moderno con buena capacidad de control.</p>

#### Resumen

Dentro de la entrevista Omar señaló que la mayoría de las Gerencias de grandes y medianas empresas están dispuestas a automatizar todos los procesos que se sean necesarios. Sin embargo, comenta que un 75% del mercado peruano es informal y tiene poca cultura tributaria, por lo que le hace mucho sentido que las entidades regulatorias como la Sunat sigan implementando normativas que incluya una correcta aplicación de impuestos. La digitalización en Perú aun está al debe y le falta para poder automatizar y optimizar procesos en su mayoría. También mencionó que los grandes tomadores de decisiones a la hora de elegir un software casi siempre es la Gerencia de TI, por un tema de ciberseguridad de los datos, auditorías y certificaciones relacionadas, son ellos los encargados de dar la última palabra a la hora de comprar una solución de este tipo.

## Anexo 5: Filtro Encuesta Cuantitativa de la investigación.

Filtro - Encuesta Cuantitativa

**Nombre encuestado**

**Edad**

- < 18
- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- > 55
- Prefiero no decir

**Hijos**

- Si
- No

**¿Cuántos hijos?**

- Indique:

**¿Dónde vive?**

- Lima
- Otro

**Nivel Educativo**

- Educación secundaria
- Educación técnica
- Educación universitaria
- Postgrado

**Cargo en la empresa**

- Encargado de Facturación Electrónica
- Contador / Contadora
- Jefe de Finanzas / Gerente Financiero
- Administrador de Sistemas / TI (Tecnologías de la Información)
- Analista Conta
- Auditor Interno / Auditor Fiscal
- Asistente Administrativo Contable
- Consultor en Facturación Electrónica (externo)
- Project Manager / Líder de Proyecto de Implementación
- Especialista en Cumplimiento Tributario
- Otro

**Formalización Empresa:**

- Formalizada
- No Formalizada

**Sector Económico:**

- Comercio
- Servicios
- Manufactura
- Construcción
- Agropecuario y Pesca
- Minero

**Tamaño Empresa por Ventas anuales**

- Micro empresa
- Pyme
- Mediana
- Gran empresa

**Tipo de contribuyente:** no avanzar si es NRUS

- Régimen General (RG)
- MYPEs (Régimen MYPE Tributario)
- Empresas pequeñas (Régimen Especial de Renta)
- Pequeños negocios, no emiten factura (Nuevo RUS - Régimen Único Simplificado)

<https://lacamara.pe/radiografia-de-la-estructura-empresarial-del-peru/#:~:text=E%20tama%C3%B1o%20de%20una%20empresa%20se%20mide,UIT%20se%20esta%20bleci%C3%B3%20en%20S/%205%20150.>

significado de cada sigla de manera sencilla:

**1. Régimen General (RG):**

- o Es el régimen tributario más completo en Perú.
- o Está dirigido a medianas y grandes empresas.
- o Permite deducir gastos y pagar impuestos según sus ganancias.

**2. RMT (Régimen MYPE Tributario):**

- o Es un régimen especial para **pequeñas y medianas empresas (MYPEs)**.
- o Paga impuestos según sus ingresos, pero con beneficios y tasas más bajas que el Régimen General.

**3. RER (Régimen Especial de Renta):**

- o Para negocios pequeños con ingresos de hasta S/ 525,000 al año.
- o Solo pueden dedicarse a comercio, industria o servicios.
- o Pagan impuestos fijos según sus ventas mensuales, sin deducir gastos.

**4. NRUS (Nuevo RUS - Régimen Único Simplificado):**

- o Es para **pequeños comerciantes y emprendedores** con ingresos bajos.
- o No emiten facturas ni llevan contabilidad compleja.
- o Pagan un monto fijo mensual según sus ventas.

## Anexo 6: Planilla Excel cálculos asociados presupuestos financieros.

[PLAN FINANCIERO JDTE PERU v070625.xlsx](#)

[Ptos funcionales proyeccion 5 años V070625.xlsx](#)

## Anexo 7: Transcripción entrevistas cualitativas del estudio

[Entrevista Marilea Saldariaga.docx](#)

[Entrevista Jorge Acosta.docx](#)

## Anexo 8: Link CANVA:

[https://www.canva.com/design/DAGIY\\_JzRJY/g5SOir3veKyIptG3cseiTQ/edit](https://www.canva.com/design/DAGIY_JzRJY/g5SOir3veKyIptG3cseiTQ/edit)

## Referencias Bibliográficas

- Agencia peruana de Noticias. (03 de 2025). Inteligencia artificial: empresas vienen implementándola para impulsar la productividad. Lima: Actualidad Empresarial. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-inteligencia-artificial-empresas-vienen-implementandola-para-impulsar-productividad-1022259.aspx>
- Banco Central de Reserva de Perú. (03 de 2025). Obtenido de Gerencia de Estudios Económicos: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01129XM/html>
- Bsale. (2025). *Blog*. Obtenido de Bsale: <https://new-perusac.bsalemarket.com/article/todo-lo-que-debemos-saber-sobre-un-ose-sunat>
- Cabrera, J. A. (2000). *La economía informal y la tributación en el Perú*. Lima: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria.
- CEPLAN. (Octubre de 2024). *Observatorio CEPLAN*. Obtenido de <https://observatorio.ceplan.gob.pe>: <https://observatorio.ceplan.gob.pe/ficha/t87>
- ComexPerú. (16 de Abril de 2021). *Comexperu.org.pe*. Obtenido de [Comexperu.org.pe](https://www.comexperu.org.pe).
- ComexPerú. (2023). <https://www.comexperu.org.pe>. Obtenido de ComexPerú: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2023.pdf>
- ComexPerú. (2023). [www.comexperu.org.pe](http://www.comexperu.org.pe). Obtenido de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2023.pdf>
- Congreso de la República - Ley N°29733. (3 de 7 de 2011). *Normas y Documentos legales*. Obtenido de [gob.pe](http://www.gob.pe): <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/243470-29733>
- Congreso de la República. (3 de Julio de 2011). *Normas y documentos legales*. Obtenido de [Gob.pe](http://www.gob.pe): <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/243470-29733>
- Congreso de la República. (12 de Septiembre de 2018). *DECRETO LEGISLATIVO 1405*. Obtenido de Diario Oficial - El Peruano: <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1690481-1>
- Congreso de la República. (11 de Marzo de 2020). *Gob.pe*. Obtenido de Decreto Legislativo N.° 728: <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/703476-728>
- Decreto Supremo N° 029-2021-PCM . (14 de 01 de 2024). *Reglamento de la Ley de Gobierno Digital*. Obtenido de Gobierno Digital: <https://www.gob.pe/13326-reglamento-de-la-ley-de-gobierno-digital>
- Deusto Formación. (15 de Noviembre de 2022). *Gestión de Empresas*. Obtenido de [www.deustoformacion.com](http://www.deustoformacion.com): <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategias-competitivas-porter-estrategia-diferenciacion-producto-servicio>
- Editora Peru. (04 de Agosto de 2024). Normas Legales. *DECRETO LEGISLATIVO 1623*, pág. 8.

- El País. (15 de 05 de 2025). Crisis política permanente en Perú. *El País*, Opinión. Recuperado el 22 de 05 de 2025, de <https://elpais.com/opinion/2025-05-16/crisis-politica-permanente-en-peru.html>
- Ernst & Young. (2024). *Nuevos Horizontes de la madurez digital en el Perú 2024*. Lima: Ernst & Young Consultores. Obtenido de [https://www.ey.com/es\\_pe/insights/technology/nuevos-horizontes-madurez-digital-peru](https://www.ey.com/es_pe/insights/technology/nuevos-horizontes-madurez-digital-peru)
- Gob.pe. (25 de Enero de 2025). <https://www.gob.pe/>. Obtenido de ¿Qué es la firma digital?: <https://www.gob.pe/69703-que-es-la-firma-digital>
- Gosocket. (27 de Diciembre de 2024). *Centro de recursos*. Obtenido de <https://gosocket.net>: <https://gosocket.net/centro-de-recursos/se-posterga-la-obligatoriedad-del-rvie-y-el-rce-hasta-julio-de-2025>
- Grupo Banco Mundial. (2025). *Midiendo regulaciones para hacer negocios*. Obtenido de Doing Business: <https://archive.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/peru>
- Indecopi. (2019). *Guía de Acreditación de Entidades de Certificación*. Lima: Indecopi.
- INDECOPI. (21 de Julio de 2023). <https://www.gob.pe/indecopi>. Obtenido de Gob.pe: <https://www.gob.pe/333-registrar-la-marca-de-producto-o-servicio-de-tu-negocio-en-indecopi>
- INDECOPI. (21 de Febrero de 2025). *Firma Digital*. Obtenido de Gob.pe: <https://www.gob.pe/12453-acceder-a-la-infraestructura-oficial-de-la-firma-electronica>
- INEI. (2024). *Perú: Estructura Empresarial 2022*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1993/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1993/libro.pdf)
- INEI. (Julio de 2024). [www.gob.pe](http://www.gob.pe). Obtenido de [cdn.www.gob.pe](https://cdn.www.gob.pe): chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6616587/5751291-situacion-de-la-poblacion-peruana-2024-una-mirada-de-la-diversidad-etnica.pdf>
- INEI. (Diciembre de 2024). [www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe). Obtenido de [www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales): chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1993/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1993/libro.pdf)
- INEI. (2025). *Boletín Demografía Empresarial*. Obtenido de <https://m.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/demografia-empresarial-8237/2025/1/#lista>
- IPSOS PERU. (2025). *Estadística Poblacional 2025*. Obtenido de [www.ipsos.com](http://www.ipsos.com): chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2025-02/Pastillas%20estad%C3%ADstica%20poblacional%202025\\_V3.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2025-02/Pastillas%20estad%C3%ADstica%20poblacional%202025_V3.pdf)
- Malca, O. (12 de Febrero de 2023). Facturas electrónicas: 81% de empresas que las usa están en sectores comercio y servicios. Lima, Miraflores, Perú.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. (2025). *INFORME DE ACTUALIZACIÓN DE PROYECCIONES MACROECONÓMICAS 2025-2028*. Ministerio de Economía y Finanzas. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/IAPM\\_2025-2028.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2025-2028.pdf)

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (31 de Enero de 1999). <https://www.gob.pe/mtpe>. Obtenido de [www.gob.pe](https://www.gob.pe): <https://www.gob.pe/194-seguro-social-del-peru-essalud>

O. (2025). *Mypes tienen nueva ley, pero dudan de que puedan formalizarse*.

Omar Mariluz Laguna. (2025). *Nota SUNAT*. Lima: Empresa Editora El Comercio S.A.

Paylab. (2025). *Salario de los puestos en peru*. Lima: Alma Career.

Paylab. (2025). *Salarios de los puestos en peru*. Obtenido de [Paylab.com](https://www.paylab.com): <https://www.paylab.com/pe/salaryinfo/top-management/country-manager-director>

Perez, Lulu Sarmiento. (19 de Enero de 2025). *Acatha.com*. Obtenido de <https://acatha.com/peru/sistemas-contables/los-cambios-y-desafios-de-la-emision-electronica-en-peru/>

Perez, Lulu Sarmiento. (19 de Enero de 2025). *Acatha.com*. Obtenido de <https://acatha.com/peru/sistemas-contables/los-cambios-y-desafios-de-la-emision-electronica-en-peru/>

Peru, A. C. (s.f.). *acuerdoscomerciales.gob.pe*. Obtenido de [acuerdoscomerciales.gob.pe](https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe): [https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/En\\_Vigencia/Chile/inicio.html](https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/En_Vigencia/Chile/inicio.html)

Perú, B. -B. (2024). Reporte de estabilidad financiera.

PROINNOVATE. (28 de 05 de 2025). *Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico e Innovación - ProInnovate*. Obtenido de [gob.pe](https://www.gob.pe): <https://www.gob.pe/proinnovate>

Salguero, S. (18 de 03 de 2025). Nuevas normativas laborales 2025: ¿Está tu empresa lista para el cambio? (A. Trujillo, Entrevistador) Obtenido de <https://www.buk.pe/blog/nuevas-normativas-laborales-2025-esta-tu-empresa-lista-para-el-cambio>

Secretaría de Gestión Pública. (14 de Enero de 2024). *Presidencia del Consejo de Ministros*. Obtenido de [gob.pe](https://www.gob.pe): <chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2076058/LICENCIA%20DE%20FUNCIONAMIENTO.pdf>

Sercofi, Contadores públicos. (31 de Octubre de 2023). *sercofi.pe*. Obtenido de [sercofi.pe](https://sercofi.pe): <https://sercofi.pe/el-aporte-ecologico-de-la-facturacion-electronica-en-lima-negocios-mas-verdes/>

Sistema Integrado de Registros Electrónicos. (21 de Noviembre de 2024). *SIRE*. Obtenido de <https://cpe.sunat.gob.pe/>: [https://cpe.sunat.gob.pe/informacion\\_general/cpe](https://cpe.sunat.gob.pe/informacion_general/cpe)

SUNARP. (03 de Agosto de 2018). *Constituye tu empresa en seis pasos*. Obtenido de [Emprender SUNAT](https://emprender.sunat.gob.pe): <https://emprender.sunat.gob.pe/ruc/mi-ruc/inscripcion-ruc>

SUNAT. (2 de Agosto de 2018). *www.sunat.gob.pe*. Obtenido de [https://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/1992/ley\\_25632.pdf](https://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/1992/ley_25632.pdf): [chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/1992/ley\\_25632.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/1992/ley_25632.pdf)

SUNAT. (18 de Septiembre de 2019). *Acceder al Régimen General*. Obtenido de [Gob.pe](https://www.gob.pe): <https://www.gob.pe/7330-acceder-al-regimen-general>

SUNAT. (27 de Agosto de 2021). *www.sunat.gob.pe*. Obtenido de [www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2021/128-2021](https://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2021/128-2021): <chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2021/128-2021>

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2021/128-2021.pdf

SUNAT. (08 de 2022). *Comprobantes de pago*. Obtenido de Gob.pe: <https://www.gob.pe/id/25177-obligados-a-emitir-comprobantes-de-pago-electronico>

SUNAT. (22 de Noviembre de 2022). *Inscripción al RUC para Persona Jurídica*. Obtenido de Gob.pe: <https://www.gob.pe/276-inscripcion-al-ruc-para-persona-juridica>

SUNAT. (2023). *Memorial Institucional*. Lima.

SUNAT. (2024). *Informe de Gestión por Resultados*. Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión.

SUNAT, G. P. (14 de Enero de 2024). *gob.pe* . Obtenido de gob.pe : <https://www.gob.pe/institucion/sunat/pages/26399-proveedores-de-servicios-electronicos>



## Autorización de publicación

### Documentos digitalizados en Repositorio Académico UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminar, almacenar y preservar, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

#### A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital

- **Si usted como autor o autores deciden autorizar.** El documento estará disponible en texto completo.
- **Si usted como autor o autores deciden usar embargo.** Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- **Si usted como autor o autores deciden no autorizar.** Se creará un documento con datos básicos **portada, tabla de contenido y resumen** (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

#### Firma de cada uno de los integrantes según opción

		
Autorización total	<b>Uso de embargo (x)</b> Indique período de tiempo de embargo  6 meses ___ 1 año ___ 2 años ___	No autorizo

Título	ESTRATEGÍA DE INTERNACIONALIZACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE JORDAN DTE EN PERÚ
Nombres del o los integrantes	Javiera Rodríguez Travieso, Fred Macías Alegría
Carrera o programa	Ingeniería en Administración de Empresas con Mención en Marketing Digital
Profesor guía	Claudia Scherman

fecha: